التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن: دراسة تحليلية

أعداد
نجوى باقر العاني

المشرف
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا
الجامعة الأردنية

تشرين الثاني، ٢٠١٠

الجامعة الأردنية

نموذج التفويض

أنا الطالب نجوى ياسر عكوب العاني أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: ٢٩/١١/٢٠١٠

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن: دراسة تحليلية)

وأجيزت بتاريخ ١٠/١١/٢٠١٠م

أعضاء لجنة المناقشة

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور موسى سلامة اللوزي، مشرفا ورئيساً أستاذ– الإدارة العامة		....
الدكتور محمد فالح الحنيطي،	عضواً	....
أستاذ مشارك – الإدارة العامة		
الدكتور فريد نصيرات،	عضواً	....
أستاذ – الإدارة العامة		
الدكتور مروان النسور،	عضواً	....
أستاذ مشارك – الإدارة العامة (جامعة البلقاء التطبيقية)		

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى

سندي .... أبي

نبع الحنان................................ أمي

ذخري...أخوتي

الروح الطاهرة.. عمتي

إلى الأساتذة الذين ساروا معي خطوة تلو الأخرى لإنجاز هذا العمل

الشكر والتقدير

قال الرسول صلى الله علية وسلم"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أعجز عن التعبير عما يكمن في أعماقي إلا أنني أسجل شكري وامتناني وتقديري إلى كل من كانت له مساهمة في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود الذين لولا مساعدتهم لما كان له أن يرى النور بهذه الصورة.

وأخص بالذكر أستاذي الدكتور موسى سلامة اللوزي لتكرمه بالإشراف على هذه الرسالة ولما أحاطني به من رعاية واهتمام لإثرائها، وأتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد العون والمشورة

كما أسجل جزيل الشكر والتقدير للجنة المناقشة .

كما ولا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي

الدكتور ربحي الحسن و الدكتور محمد الحنيطي

واللذين كانا مشعلا رافقني في رحلتي العلمية الطويلة

لكل هؤلاء شكري واحترامي وتقديري.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن: دراسة تحليلية

إعداد

نجوى باقر العاني

المشرف

الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وأثر التفويض الإداري بأبعاده الأربعة (تفويض السلطة، الرقابة، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، والتعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو اثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وقد استخدمت الدراسة الاساليب الاحصائية لتحليل بيانات الدراسة، وتم ايجاد معامل الارتباط للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وذلك لقياس اثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع واختبار (Z) لقياس اثر المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام في الأردن والبالغ عددها (٢٩) والموزعة على جميع محافظات المملكة، وقد شملت عينة الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة وذلك بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم أفراد عينة الدراسة (٣٠٤) فردا. ولتحقيق أغراض الدراسة، تم تصميم وتطوير أستبانة ، حيث تم التحقق من دلالات صدقها وثباتها.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١ - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة والرقابة والنمط القيادي واتخاذ القرارات في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

٢ - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي.

٣ - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥)لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة.

وبناءا على نتائج الدراسة خلصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها:

١. التركيز على النمط الديمقراطي في القيادة وذلك لأثره على الأداء الوظيفي، حيث يعد هذا النمط من أفضل الأساليب المتبعة في القيادة الإدارية لانه يحفز العاملين على الابتكار والابداع مما يسهم في زيادة الانتاجية.

٢. إتباع أسلوب الرقابة الإدارية المرنة، وذلك للتكيف مع المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية (البيئة).

٣. السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومنح الصلاحيات للمساعدين ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية لاتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامهم اليومية، وذلك لان استئثار المدير باتخاذ جميع القرارات يؤدي الى تعطيل العمل.

٤. إقامة دورات تدريبية للمدراء لتغيير أسلوبهم في الإدارة والتوجه نحو اللامركزية في العمل.

٥. الأخذ بنظر الاعتبار تمتع المفوض بالمؤهلات والخبرة والمهارات التي تمكنه من القيام بالأعباء الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية.

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام ومنهجية الدراسة

١ -١ المقدمة:

لقد خلق الله الإنسان محدود القدرات والطاقات، سواء قدرته القيادية أو قدرته على الإلمام بالمعلومات وسواء ما يتعلق منها بطاقة الإنسان البدنية أو الذهنية. لكل هذا فان الرئيس الإداري لا يستطيع أن يصمد طويلا على حيويته ونشاطه. وإذا حاول فان طاقاته وإمكاناته سوف تقف حجر في سبيله ويفقد القدرة على الحكم الصائب على الأمور، فضلا عما يصيبه من تعب ذهني وجسدي وما يترتب على ذلك من سوء الإشراف والإدارة.

فأدوات الإدارة الجيدة تقوم على العلاقات الجيدة ، إضافة إلى الثقة التي كانت تحكم هذه العلاقات والتي صمدت طويلا في وجه الزمن، وأثبتت جدواها وصلابتها وما التفويض إلا من هذه الأدوات (اثرتون، ٢٠٠٠).

إن ديمقراطية الإدارة لا تقتصر على مجرد اشتراك العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ، بالنسبة لنظام الاقتراحات ومساهمة الموظفين في إدارة شؤونهم الوظيفية، بل تمتد إلى مشاركة المرؤوسين في اختصاصات الرئاسة الإدارية في كافة مستوياتها -العليا والوسطى والمباشرة- على امتداد السلم الإداري متى وجد المعاونين القادرين على حمل الأمانة بكفاءة واقتدار. بمعنى أن يقوم الرؤساء بتفويض سلطاتهم لمرؤوسيهم المباشرين التالين لهم في الدرجة، ومن اجل تسهيل وتيسير دفة العمل الإداري بالمنظمات التي يعملون بها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة (توفيق،٢٠٠٢).

عندما يسعى المديرون إلى تحقيق الأداء الأمثل في أعمالهم، فلا بد لهم من أن يضعوا في اعتبارهم التفويض، وفي هذه الحالة تصبح المسالة مسالة ضروريات، وليست مسالة خيارات (آثرتون، ٢٠٠٠).

لقد تبنت المنظمات التفويض الإداري بشكل متزايد وذلك بسبب تزايد الأعباء الملقاة على كاهل الإدارة العليا، ونتيجة لزيادة حجم وتضخم الأجهزة بصورة مضطردة، حيث تحقق عملية التفويض الإداري عدة مزايا للمنظمات الإدارية منها السرعة في اتخاذ القرارات، وتحقيق التقارب بين أعضاء مستويات الإدارة العليا والإدارات الدنيا ، كما تساعد في تحقيق المشاركة على اتخاذ القرارات، وتنمية القدرات المهارية للمرؤوسين (منصور، ١٩٩٩).

فالمركزية واللامركزية مسألتان لهما علاقة بتنظيم السلطة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال مستوياتها التنظيمية، وعليه فان مركزية السلطة تعني الميل إلى تركيز السلطة في جهة أو جهات محددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة وجعل عملية اتخاذ القرارات محصورة فيها. أما اللامركزية فتعني التوجه إلى توزيع السلطة على أفراد أو جهات عديدة في الهرم الإداري داخل المنظمة بطريقة تسمح لهم باتخاذ القرارات (عربيات، ٢٠٠٧).

إن تفويض السلطة في المستشفيات يعتبر نوعاً من الإصلاح المؤسسي الذي دعمته العديد من الوكالات الدولية والحكومات الوطنية. ففي السنوات الأخيرة من القرن الماضي، أجريت العديد من الدراسات في العالم والتي ساعدت في تعريف مفهوم التفويض الإداري وتحديد أنواعه، إضافة إلى تقييم اثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في المستشفيات، وتطالب الأنظمة الصحية في العالم منظمات الرعاية الصحية بتحسين الأداء الوظيفي وجودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، حيث إن الأداء الوظيفي سواء أكان على نطاق الفرد أم الفريق، هو السبيل إلى تحديد الكفاءة والفاعلية، وان مستوى الأداء الوظيفي الفردي يؤثر في مستوى الأداء الجماعي.

ويعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة, ولذلك يتوقف مستوى الأداء الوظيفي على خبرات وقدرات ومهارات العاملين والتي تتبع مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية, والميول, والاهتمامات, ودرجة التفويض الإداري وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توافر المؤهلات والخبرات اللازمة لشغلها. فالأداء الجيد يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل وسط إجراءاته وخطواته. وتسهم الخبرات السابقة والقدرات والمهارات الفردية للعاملين في دعم الابتكار. أما الهدف من تطوير الأداء فهو مواجهة المشكلات الإدارية وتيسير الإجراءات وزيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية للمنظمة (العمري، ١٩٩٥: ٢١). لذا فأن هذه الدراسة تركز على أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال معرفة اتجاهات المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام في الأردن، حيث أن تركيز السلطة أو نقلها جزئيا أو كليا يوضحان الطريقة التي يسير عليها المديرون في تعاملهم مع المرؤوسين في العمل على اتخاذ القرارات.

١ -٢ مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، وذلك من خلال دراسة اتجاهات المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية. ويمكن تحديد مشكلة هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١ - ما هو واقع التفويض الاداري في مستشفيات القطاع العام في الاردن؟

٢ - ما أثر للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن؟

٣ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

١ -٣ أهمية الدراسة:

يمثل الاهتمام بالعنصر البشري أحد التوجهات الفاعلة التي توليها المنظمات الحديثة الرعاية والاهتمام. وتسعى المنظمات المعاصرة إلى تنمية قدرات الموارد البشرية من خلال تسهيل حصولهم على المعلومات وتفويض الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ القرارات. وفي الوقت الذي يمر فيه القطاع العام الأردني بمرحلة انتقالية نحو مقاييس جديدة تتمثل في تطوير الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي من اجل الارتقاء بمستوى الخدمات العامة، فانه من الجدير بالاهتمام دراسة اثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي.

وبناءً عليه تتلخص أهمية هذه الدراسة بما يلي :

١ - تعزيز الإطار النظري لمفهوم التفويض الإداري في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

٢ - إلقاء الضوء على مدى تطبيق التفويض الإداري في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

٣ -مساعدة المؤسسات الصحية في الأردن على معرفة اثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام.

١ -٤ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

١ - إلقاء الضوء على الأدبيات الإدارية النظرية والدراسات السابقة حول موضوع التفويض الإداري والأداء الوظيفي.

٢ - التعرف على واقع التفويض الإداري في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

٣ - التعرف على أثر تفويض السلطة والرقابة والنمط القيادي واتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

٤ - التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين نحو أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في أبعاده تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

٥ - تقديم المقترحات من خلال النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

١ -٥ فرضيات الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

(Ho1) لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) للتفويض الإداري في الأبعاد التالية (تفويض السلطة، الرقابة، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية (Ho1-1): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

الفرضية الفرعية (Ho1-2): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال الرقابة في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

الفرضية الفرعية (Ho1-3): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال النمط القيادي في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

الفرضية الفرعية (Ho1-4): لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال اتخاذ القرارات في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية:

(Ho2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α≤٠,٠٥) لأثرالتفويض الإداري في الأبعاد التالية (تفويض السلطة، الرقابة، اتخاذ القرارات، النمط القيادي) على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية (Ho2-1): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى للنوع الاجتماعي.

الفرضية الفرعية (Ho2-2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى للعمر.

الفرضية الفرعية (Ho2-3): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى للمؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية (Ho2-4): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لعدد سنوات الخبرة.

الفرضية الفرعية (Ho2-5): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى للمسمى الوظيفي.

١ -٦ تعريف المصطلحات:

التفويض الإداري (Administrative Delegation):

هو العملية التي يتم بموجبها تفويض الصلاحيات حول اتخاذ القرارات المهمة المتعلقة بموارد المنظمة وقيام المديرين بالمشاريع في جميع مستويات الهرم الوظيفي (Jones, 2007). وسيقاس في الاستبانة من خلال أبعاده المدرجة أدناه:

تفويض السلطة (Delegation of authority):

هو منح الصلاحيات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة (الصيرفي، ٢٠٠٣). ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة على عبارات الاستبانة (١ -٨).

الرقابة (Controlling):

هي العملية الإدارية التي تتألف من ثلاث خطوات وهي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المطلوب والقيام بالعمليات الإدارية لتصحيح الانحرافات (Robbins & Coulter, 2007). ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة (٩ -١٧).

النمط القيادي (Leadership Pattern):

هو الأسلوب الذي يتبعه القائد في القيادة ويتم تحديده وفقا لشخصية القائد وفلسفته وخبرته (العجمي، ٢٠٠٨). ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة (١٨ - ٢٣).

اتخاذ القرارات (Decision Making):

وهي عملية إدارية تتضمن استعراض مجموعة من البدائل واختيار البديل الملائم لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف معين (الغزو، ٢٠١٠). ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة (٢٤ -٢٩).

الأداء الوظيفي (Job Performance):

هو التفــاعل بين السلوك والإنجاز، وهو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، انه تكاملهما معاً، وهو ما تسعى المنظمة للوصول إليه (حمودة, ٢٠٠٥). ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة (٣٠-٤١).

الكفاءة (Efficiency):

تعرف الكفاءة بأنها الحصول على اكبر قدر من المخرجات باستخدام اقل قدر من المدخلات (Jones, 2007: 15). ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة عن عبارات الإستبانة (٣٠-٣٦).

الفاعلية (Effectiveness):

هي القيام بالنشاطات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (Robbins & Coulter, 2007). ويقاس هذا المتغير من خلال الإجابة عن عبارات الاستبانة (٣٧-٤١).

١-٧ الدراسات السابقة:

تم إجراء مسح للدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت موضـــوع التفــويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، وتم التطرق إلى عــدد مــن الدراسات التي تناولت محاور وأبعاد التفويض الإداري مثل: تفويض السلطة والــنمط القيــادي واتخاذ القرارات، والرقابة. كما أن عدداً من الدراسات تناولت فاعلية وكفاءة الأداء ضمن أبعــاد الأداء الوظيفي. وفيما يلي عرض للدراسات التي تم الحصول عليها:

تفويض السلطة:

تطرقت عدد من الدراسات والأبحاث إلى تفويض السلطة:

ففي دراسة (القريوتي، ٢٠٠٣) والتي تناولت اتجاهات شاغلي الوظائف القياديــة فــي الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في الكويت والبــالغ عــددهم (١٦٠) شخصا، وقد تم توزيع استبانات الدراسة عليهم جميعا، وقد كشفت الدراسة بــان هنــاك تفهما كبيرا من قبل شاغلي الوظائف القيادية لضرورة تفويض الرؤساء لبعض مرؤوسيهم مــن اجل سرعة الانجاز، كما أن هناك تفهما لمبادئ التفويض الفعال التي لابد من مراعاتهــا عنــد

تفويض السلطة وتوصلت أيضا إلى أن القادة الإداريين يعتقدون بان التفويض يمثل نوعا من التهديد للمناصب القيادية إضافة إلى أن المرؤوسين كانوا غير راغبين بقبول التفويض.

وفي دراسة (الزعبي، ٢٠٠٤) والتي تناولت درجة ممارسة أكاديميي جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، حيث كانت فقرات الاستبانة موزعة على خمسة مجالات هي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة (المنصب)، وقيمة الذات، والأثر. وتكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم (١٢٨) فردا. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة التفويض كانت منخفضة في المجالات الخمسة، وكانت درجة التفويض مرتبة تنازليا في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، وقيمة الذات، والأثر، والمكانة. كما بينت الدراسة بان اغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار. وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر طبيعة العمل لصالح أعضاء هيئة التدريس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المرتبة العلمية، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس، وسنوات الخبرة في التدريس، والتخصص. وقد أوصت الدراسة بإعطاء مزيد من التفويض لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء والاهتمام به في المؤسسات الأكاديمية المشابهة في كافة المجالات بشكل متساو.

وفي دراسة لينا (Lena, 2004) والتي تم فيها تناول ودراسة نتائج التفويض على أداء الموظفين في شركة للاتصالات في الولايات المتحدة الامريكية. لقد أظهرت النتائج بان تفويض الصلاحيات يعمق من شعور الموظفين بالانتماء للمنظمة ، كما أظهرت النتائج بأن تفويض الصلاحيات يزيد من التعاون بين الموظفين والإدارة العليا، كما أظهرت الدراسة بأن تفويض الصلاحيات يزيد من فاعلية أداء العاملين.

وأجرى (ناجي، ٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى معرفة درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الأردن ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري وقد أظهرت الدراسة إلى أن فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية وان مستوى كفاءة اتخاذ القرارات كان عاليا أيضا، وكانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم الإداريين لتفويض السلطة وممارستهم لها وبين كفاءة اتخاذ القرارات.

وقد أظهرت نتيجة دراسة (ناجي، ٢٠٠٥) أن مستوى تفويض السلطة كان عالياً. ولم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القريوتي، ٢٠٠٣) التي أظهرت بأن القادة الإداريين يعتقدون

بان التفويض يمثل نوعا من التهديد للمناصب القيادية إضافة إلى أن المرؤوسين كانوا غير راغبين بقبول التفويض.

وأما دراسة (Cont, 2006) والتي هدفت إلى اختبار وفحص نظرية الوكالة (الواسطة) القياسية والعلاقة بين الحوافز المالية وتفويض الصلاحيات، وقد توصلت الدراسة إلى أن تفويض الصلاحيات يزيد من الرضا الوظيفي للعامل في الولايات المتحدة الأمريكية. كما وأظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين تفويض الصلاحيات وزيادة الأداء لدى العاملين.

وهدفت دراسة (المطيري، ٢٠٠٧) إلى التعرف على أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين في الوزارات السعودية، والتعرف على الفروق في أثر التفويض الإداري على فاعلية الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية، والتعرف على الفروق في أثر التفويض الإداري على فاعلية الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية باختلاف المتغيرات الشخصية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة ووزعت على عينة مكونة من (٤٠٠) موظف. ولقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تفويض السلطات في الوزارات السعودية كانت فوق المتوسط. وأن هناك أثراً بشكل عام للتفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية. كما توصلت إلى أن هناك فروقاً في أثر التفويض على فاعلية أداء الموظفين تعزى للعمر والخبرة وأنه لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأن هناك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات وزيادة الأداء.

واتفقت دراسة (المطيري، ٢٠٠٧) مع نتيجة دراسة (Lena, 2004) والتي أظهرت أن هناك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات وزيادة أداء العاملين. واتفقت نتيجة دراسة (المطيري، ٢٠٠٧) مع نتيجة دراسة (Cont, 2006) بان هناك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات وزيادة الإنتاجية والأداء.

وجاءت دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) والتي تناولت موضوع النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الأردنية، ومدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، وكذلك معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق التمكين الإداري وكذلك دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والأنماط القيادية. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العامين ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الاقسام في المؤسسات العامة الاردنية في العاصمة عمان والبالغ عددهم (٤٩١) مديراً. وقد استخدمت الاستبانة لغايات الحصول على المعلومات

والبيانات اللازمة من أفراد العينة. وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى للخبرة العملية والمؤهل العلمي.

وفي دراسة (المعاني وارشيدة، ٢٠٠٩) والتي تناولت التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية وهي دراسة ميدانية تحليلية. وقد شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (٢٩٥) موظفا من العاملين في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي.

٢ - الرقابة:

تطرقت مجموعة من الدراسات إلى مجال الرقابة، كأحد الأبعاد المهمة في التفويض الإداري.

ففي دراسة (القبيلات، ١٩٩٧) والتي تناولت الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، فقد أظهرت بأن التشريعات التي تحكم عمل الرقابة المتخصصة ليست بالمستوى المطلوب، كما أن التشريعات ضعيفة، إضافة إلى النقص في الكوادر المؤهلة وأنه لابد من توفير موظفين مؤهلين تدريباً وخبرة وذلك حتى تصبح لديهم القدرة على اتخاذ القرارات والتعامل مع جميع أبعاد الرقابة الداخلية والخارجية.

وفي دراسة (البشابشة، ٢٠٠٢) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين بعض خصائص المعلومات وفاعلية الرقابة الإدارية في الأجهزة الحكومية الأردنية وتحليلها. وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) موظفا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لقياس العلاقة بين خصائص المعلومات وفاعلية الرقابة الادارية. وقد توصلت الدراسة إلى أن فاعلية الرقابة عالية في الدوائر والأجهزة الحكومية من وجهة نظر المبحوثين، وهذا يعزى إلى أن الرقابة الإدارية تعد عنصرا مهما من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري ولأنها الأداة التي تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في الأجهزة الإدارية المختلفة من اجل تحقيق أهدافها.

وفي دراسة (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣) حيث تناولت العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية واعتبار أساليب مراقبة الأداء الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أنه لابد من اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة، كما بينت بأن التشريعات التي تحكم عمل

الرقابة المتخصصة ليس بالمستوى المطلوب. واتفقت نتيجة دراسة (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣) مع نتيجة دراسة (القبيلات، ١٩٩٧) والتي أظهرت بان التشريعات التي تحكم عمل الرقابة المتخصصة ليست بالمستوى المطلوب.

وفي دراسة (عبيدات، ٢٠٠٧) والتي تناولت العلاقة بين نظام الرقابة على الجودة الشاملة وفاعلية هذا النظام: دراسة تحليلية للشركات الأردنية الصناعية المساهمة العامة. وتكونت عينة الدراسة من (٨٠) شركة مساهمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: وجود علاقة قوية وايجابية وذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة على الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة وبين فاعلية نظام الرقابة. وكان أقوى هذه العناصر علاقة بالفاعلية هو عنصر تأكيد الجودة، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة يعود للحجم أو الخبرة.

وفي دراسة (بركات، ٢٠٠٧) والتي هدفت إلى تحديد مدى إدراك الشركات المساهمة الأردنية لأهمية الرقابة الداخلية. تكونت عينة الدراسة من (٦٠) شركة من مختلف الانشطة الاقتصادية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى اتفاق الأسس المتبعة في الرقابة الداخلية في الشركات الأردنية مع القواعد المحاسبية الصحيحة، وتوفر أنظمة رقابة داخلية في الشركات المساهمة الأردنية، فضلا عن أن الهيكل التنظيمي يوضح أنظمة الرقابة الداخلية.

أما دراسة (القضاة، ٢٠٠٨)، والتي تناولت الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء وهي دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الصحة. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مجال الرقابة الادارية في وزارة الصحة الاردنية والمديريات التابعة لها والبالغ عددهم (٢٠٠) موظف، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من مجتمع الدراسة. وهدفت الدراسة إلى إظهار علاقة الرقابة الإدارية بكفاءة الأداء، وذلك من خلال التعرف على أساليب وأدوات الرقابة الإدارية على نشاط وزارة الصحة الأردنية ، إضافة إلى الكشف عن مدى فعالية ما يستخدم من أساليب رقابية في وزارة الصحة الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية، كذلك وجود فروق دالة إحصائيا بين المؤهل العلمي وكفاءة الأداء من جهة، وفروق دالة إحصائيا بين كل من العمر وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في الرقابة الإدارية وأساليبها وفعالية الرقابة الإدارية من جهة ثانية.

٣ - النمط القيادي:

تطرقت عدد من الدراسات إلى النمط القيادي كأحد الأبعاد المهمة في التفويض الإداري.

ففي دراسة (Ogbonna & Harris, 2000) والتي تناولت النمط القيادي والثقافة التنظيمية والأداء وهي دراسة تطبيقية في شركات المملكة المتحدة، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي والثقافة التنظيمية من جانب والأداء من جانب آخر. وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي لا يرتبط مباشرة بالأداء ولكنه يرتبط به بشكل غير مباشر، في حين كشفت الدراسة بان الثقافة التنافسية والإبداعية ترتبط بشكل مباشر بالأداء، وان شكل الثقافة التنظيمية يعدل العلاقة بين النمط القيادي والأداء.

وفي دراسة (عليمات، ٢٠٠٢) والتي تناولت النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في المملكة الاردنية وعلاقته بالمناخ التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من جميع مدرسي ومدرسات كليات المجتمع والبالغ عددهم (٤٠٠) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها، إن النمط القيادي السائد لمديري المدارس الأساسية هو النمط الديمقراطي ثم الأوتوقراطي ثم الفوضوي. كما كشفت الدراسة بأن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين النمط الديمقراطي من جهة وبين المناخ التنظيمي من جهة أخرى وسالبة بين كل من (النمط الأوتوقراطي والفوضوي) من جهة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى.

وفي دراسة (الأغبري، ٢٠٠٣) والتي هدفت إلى معرفة الفروق في الأنماط القيادية الخاصة بالعناصر القيادية العاملة في مجال التعليم العالي وذلك في ضوء بعض المتغيرات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ونمط الإبداع والتفويض تبعاً لمتغير العمر، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ونمط الإبداع والتفويض تبعاً لنوع الوظيفة التي يشغلها المدير، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ونمط الإبداع والتفويض تبعاً للمؤهل الدراسي.

وفي دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) السابقة الذكر، حيث توصلت إلى أن النمط القيادي المشارك هو النمط السائد في المؤسسات العامة ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة العملية، المؤهل العلمي)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري، إضافة إلى وجود علاقة طردية بين النمط القيادي المشارك والتمكين في المؤسسات العامة الأردنية واتفقت نتائج دراسة (العتيبي، ٢٠٠٧) مع نتائج دراسة

(الأغبري، ٢٠٠٣) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ولم تتفق مع نتائج دراسة (الأغبري، ٢٠٠٣) والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة ونمط الإبداع والتفويض تبعاً لمتغير العمر.

٤ - اتخاذ القرارات:

تطرقت مجموعة من الدراسات إلى موضوع اتخاذ القرارات كأحد المحاور المهمة في التفويض الإداري.

ففي دراسة (الشقصي، ٢٠٠٥) والتي تناولت اثر العوامل المؤثرة في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، حيث كشفت بان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تتأثر بطبيعة النمط القيادي المستخدم، كما بينت الدراسة بان مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عاليا، كما بينت الدراسة بان العاملين يؤيدون المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (ناجي، ٢٠٠٥) والتي أظهرت أن ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كان عالياً وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان مرتفعا أيضاً.

وفي دراسة (المحاسنة، ٢٠٠٥) والتي تناولت اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات وهي دراسة ميدانية في دائرة الكمارك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير وتقييم أستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٢٥٠) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، أن تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات كانت مرتفعة، كما أن تصورات المبحوثين لكفاءة عملية اتخاذ القرارات كانت مرتفعة أيضا، ويوجد اثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وفي دراسة (Chermack& Nimon, 2008) والتي تناولت اثر التخطيط على النمط التشاركي في اتخاذ القرارات في شركة تكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد أظهرت نتائج الدراسة بان تخطيط (السيناريو) يقلل اتخاذ القرارات العقلاني ويزيد اتخاذ القرارات المبني على الحدس. كما بينت الدراسة بان الأفراد الذين يعتمدون على النمط العقلاني في اتخاذ القرارات يتحولون إلى النمط المبني على الحدس في اتخاذ القرارات كنتيجة للمشاركة في تخطيط (السيناريو).

وفي دراسة (العواودة وياغي، ٢٠٠٩) والتي هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن. والتعرف إلى أسلوب اتخاذ القرار الإداري، والتعرف إلى المعوقات التي تواجه المديرين في عملية اتخاذ القرارات، والتعرف إلى علاقة عدد من المتغيرات التنظيمية بنمط اتخاذ القرار المستخدم لدى المديرين. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الاجهزة الحكومية والبالغ عددهم (٤١٣) فردا"، وتم توزيع استبانة الدراسة على جميع افراد مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (وضوح اللوائح والتعليمات، المستوى الإداري، توفر المعلومات، طبيعة المشكلة، النمط القيادي للمدير، عنصر المخاطرة، بيئة القرار: داخلية أوخارجية) وأنماط اتخاذ القرارات لدى المديرين في الوزارات في الأردن.

٥ - الأداء الوظيفي:

تطرقت عدد من الدراسات إلى موضوع الأداء الوظيفي وكما يلي:

ففي دراسة (Stolovitch, 2004) والتي تناولت العلاقة بين الحوافز والدافعية والأداء في المنظمات الأمريكية، وقد أظهرت نتائج الدراسة بان الحوافز من أهم آليات تحسين الأداء، وان تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين تزيد من أهمية وظائفهم والثقة بالنفس والولاء والانتماء للوظيفة التي يشغلونها، وإن تطبيق أنظمة الحوافز تحسن أداء العاملين بشكل تدريجي.

وفي دراسة (Erbas, 2004) التي تناولت تقييم آليات التحفيز في شركات التكنولوجيا الأمريكية، وقد أظهرت نتائجها أن شركات التكنولوجيا توظف أكثر من آلية لتحفيز الموظفين على العمل بشكل يضمن نجاح الشركة، بحيث تشمل على أنظمة الحوافز الفردية والجماعية. كما بينت النتائج بأن أنظمة الحوافز المستخدمة قد أدت إلى زيادة كفاءة الأداء. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Stolovitch, 2004) التي أظهرت بأن الحوافز من أهم آليات تحسين الأداء.

وفي دراسة (الحوامدة والتويجر، ٢٠٠٥) والتي تناولت اثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية وهي دراسة ميدانية، وقد تم توزيع استبانة على افراد العينة والبالغ عددهم (٤١٨) مدير. فقد توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية في فاعلية المديرين بصورة مجتمعة وفي فاعليتهم الشخصية والإدارية والظاهرة بصورة منفردة، بمعنى أن قيم المديرين الشخصية تنعكس على فاعليتهم في أدائهم لمهامهم.

وفي دراسة (Alexander, 2006) والتي تناولت كيفية تأثير أساليب تقويم الأداء على مواقف وفاعلية وأداء الموظفين وهي دراسة مطبقة على القادة الإداريين في إيسلاندا. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء الموظفين وفاعليتهم، واستخدام الطريقة المثلى التي يمكن من خلالها تطوير أداء الموظفين في المنظمات وقد خرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن حرص المنظمات على تقييم النظام المتبع يؤدي بدوره إلى الحد من التداخل في الواجبات الوظيفة للموظفين وبالتالي عدم تضارب المسؤوليات الموكلة أليهم، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الكفاءة والفاعلية والتقليل من الجهد المبذول في انجاز الأعمال والقابلية للتغير نتيجة التغذية الراجعة وتحسين مستويات الإنتاجية في العمل.

وفي دراسة (عواد، ٢٠٠٨) والتي تناولت درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية شملت (٥٠) قائداً تربويا و (٢٠٠) رئيس قسم، وقد تم بناء أداتين لجمع البيانات، الاولى لقياس درجة ممارسة القادة الاداريين التربويين للسلوك الاداري البيروقراطي، والثانية لقياس فاعلية ألاداء الوظيفي لرؤساء الاقسام. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام العاملين في مديريات التربية والتعليم في الأردن كانت بشكل عام مرتفعة من وجهة نظر القادة الإداريين، كما توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القادة التربويين للسلوك الإداري البيروقراطي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم كانت بشكل عام مرتفعة.

وفي دراسة (المعاني، ٢٠٠٩) التي تناولت اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. وقد شملت الدراسة (٢٦٠) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، وقد تم تصميم استبانة خاصة من النوع المغلق كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة. فقد توصلت الدراسة إلى تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وان المبحوثين يشعرون بمستوى عال من الأداء الوظيفي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لخصائصهم الديموغرافية باستثناء مدة الخدمة.

وفي دراسة (Ishaq, et al., 2009) والتي تناولت فاعلية تقويم الأداء - نتائجها وأضرارها في المنظمات الباكستانية، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على نتائج تقويم الأداء ودراسة العوامل التي تؤثر على فاعلية تقويم الأداء في المنظمات الباكستانية العامة والخاصة. وتوصلت الدراسة

إلى أن مستوى الوعي بنتائج تقويم الأداء الفاعل هي من أكثر العوامل التي يمكن أن تلحق الضرر بفاعلية تقويم الأداء. واختلفت آراء المديرين عن آراء الموظفين فيما يتعلق بالعوامل التي تلحق الضرر بفاعلية تقويم الأداء، أما فيما يتعلق بنتائج فاعلية تقويم الأداء فقد اختلفت آراء المديرين من الذكور عن آراء الإناث بشأنها. كما كشفت الدراسة بان تقويم الأداء وتحسين أداء الموظفين وتقوية العلاقة بينهم يحسن من انجاز المهام بالصورة المطلوبة وبالتالي يساعد على رسم سياسة واضحة لنظام الحوافز والمكافآت.

١ -٨ ما يميز هذه الدراسة:

أن أهم ما تتميز به هذه الدراسة هو بحثها العميق في موضوع التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، إضافة إلى نهجها في قياس مدى توجه المديرين في هذه المستشفيات نحو تطبيق التفويض الإداري، ومعرفة أثر هذا التوجه على الأداء الوظيفي. كما تميزت هذه الدراسة بكونها من الدراسات الأولية التي تناولت موضوع التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في جميع مستشفيات القطاع العام الأردني حسب حدود علم الباحثة. والتي يمكن الاستفادة من المقترحات المنبثقة عنها في تطوير مستشفيات القطاع العام في الأردن.

١ -٩ منهجية الدراسة:

اعتمدت منهجية هذه الدراسة على المنهج الوصفي لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، كما أعتمدت على المنهج التحليلي الميداني لإجابات عينة الدراسة على أسئلة الإستبانة، لغرض التعرف على مدى تطبيق التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

١ -١٠ محددات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتها الباحثة من الناحية العملية هي:

١. توزيع استبانة الدراسة على المستشفيات في القطاع العام والتي شكلت مجتمع الدراسة.

٢. جمع البيانات، خاصة وأن هذه المستشفيات تقع في أماكن مختلفة مما أدى إلى زيادة الجهد واستنفاذ الوقت لدى الباحثة.

٣. عزوف بعض أفراد عينة الدراسة عن تعبئة الاستبانة متعللين بضيق الوقت وانشغالهم بالعمل.

١ -١١ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع هذه الدراسة من كافة المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام في الأردن والبالغ عددهم (٣٠٤) فرداً والموزعين على (٢٩) مستشفى والمنتشرة في جميع أنحاء محافظات المملكة.. ويوضح الجدول (١) عدد المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام في الأردن:

الجدول ١. عدد المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام الأردني

الرقم	اسم المستشفى	عدد المديرين	عدد المساعدين	عدد العاملين بوظائف إشرافية		المجموع
				رئيس قسم	رئيس شعبة	
١	مستشفى البشير/ العاصمة	١	٤	٢	١٩	٢٦
٢	مستشفى الكرامة للتأهيل النفسي/ العاصمة	١	١	٤	١	٧
٣	مستشفى د. جميل التوتنجي/ العاصمة	١	١	١٢	٨	٢٢
٤	مستشفى المركز الوطني لتأهيل المدمنين/ العاصمة	١	١		٧	٩
٥	مستشفى النديم/ مادبا	١	١		٧	٩
٦	مستشفى الأميرة سلمى/ مادبا	١	٢		٤	٧
٧	مستشفى الزرقاء/ الزرقاء	١	٣	٨	٣	١٥
٨	مستشفى الأمير فيصل/ الزرقاء	١	٣	١	٥	١٠
٩	مستشفى الحسين/ البلقاء	١	٢	٩	١	١٣
١٠	مستشفى الشونة الجنوبية/ البلقاء	١	٢		٥	٨
١١	مستشفى الأميرة إيمان/معدي/ البلقاء	١	٢	٢	٢	٧
١٢	مستشفى المركز الوطني للصحة النفسية/ البلقاء	١	٣	٢	٧	١٣
١٣	مستشفى الأميرة بسمة/ إربد	١	٣	٣	٦	١٣
١٤	مستشفى الأميرة رحمة/ إربد	١	٢	١	١	٥
١٥	مستشفى الأميرة بديعة/ إربد	١	٢	١	١	٥
١٦	مستشفى الأميرة راية/ إربد	١	٣		١	٥
١٧	مستشفى الرمثا/ إربد	١	٢		٨	١١
١٨	مستشفى اليرموك/ إربد	١	١	٤	٣	٩
١٩	مستشفى أبي عبيدة/ إربد	١			٥	٦

٢٠	مستشفى معاذ بن جبل/ إربد	١	١		٨	١٠
٢١	مستشفى جرش/ جرش	١	١		٨	١٠
٢٢	مستشفى الأيمان/عجلون	١	٢	٣	٨	١٤
٢٣	مستشفى الكرك/ الكرك	١	١	٣	٤	٩
٢٤	مستشفى غور الصافي/ الكرك	١	١	٣	٤	٩
٢٥	مستشفى النسائية والأطفال/ المفرق	١	١	٣	٨	١٣
٢٦	مستشفى المفرق/ المفرق	١	١	٣	٨	١٣
٢٧	مستشفى الرويشد/ المفرق	١	١	٢	٣	٧
٢٨	مستشفى معان/ معان	١	١	٢	٤	٨
٢٩	مستشفى الملكة رانيا العبد الله/ معان	١	١	٢	٧	١١
المجموع		٢٩	٤٩	٧٠	١٥٦	٣٠٤

* المصدر (وزارة الصحة الأردنية، ٢٠١٠)

١ -١٢ عينة الدراسة:

قامت الباحثة بأخذ جميع أفراد مجتمع الدراسة كعينة للدراسة وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة، المكون من المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام الأردني والبالغ عدده (٣٠٤)، ويوضح الجدول (٢) المستشفيات وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

الجدول ٢. عدد الاستبانات الموزعة والمستردة

الرقم	اسم المستشفى	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
١.	مستشفى البشير/ العاصمة	٢٦	٢٤
٢.	مستشفى الكرامة للتأهيل النفسي/ العاصمة	٧	٥
٣.	مستشفى د. جميل التوتنجي/ العاصمة	٢٢	٢٠
٤.	مستشفى المركز الوطني لتأهيل المدمنين/ العاصمة	٩	٧
٥.	مستشفى النديم/ مادبا	٩	٧
٦.	مستشفى الأميرة سلمى/ مادبا	٧	٥
٧.	مستشفى الزرقاء/ الزرقاء	١٥	١٣
٨.	مستشفى الأمير فيصل/ الزرقاء	١٠	٩
٩.	مستشفى الحسين/ البلقاء	١٣	١٢
١٠.	مستشفى الشونة الجنوبية/ البلقاء	٨	٧
١١.	مستشفى الأميرة إيمان/معدي/ البلقاء	٧	٦
١٢.	مستشفى المركز الوطني للصحة النفسية/	١٣	١١

	البلقاء		
.١٣	مستشفى الأميرة بسمة/ إربد	١٣	١٢
.١٤	مستشفى الأميرة رحمة/ إربد	٥	٣
.١٥	مستشفى الأميرة بديعة/ إربد	٥	٤
.١٦	مستشفى الأميرة راية/ إربد	٥	٤
.١٧	مستشفى الرمثا/ إربد	١١	١٠
.١٨	مستشفى اليرموك/ إربد	٩	٨
.١٩	مستشفى أبي عبيدة/ إربد	٦	٤
.٢٠	مستشفى معاذ بن جبل/ إربد	١٠	٩
.٢١	مستشفى جرش/ جرش	١٠	٨
.٢٢	مستشفى الأيمان/عجلون	١٤	١٣
.٢٣	مستشفى الكرك/ الكرك	٩	٧
.٢٤	مستشفى غور الصافي/ الكرك	٩	٨
.٢٥	مستشفى النسائية والأطفال/ المفرق	١٣	١٢
.٢٦	مستشفى المفرق/ المفرق	١٣	١١
.٢٧	مستشفى الرويشد/ المفرق	٧	٥
.٢٨	مستشفى معان/ معان	٨	٦
.٢٩	مستشفى الملكة رانيا العبد الله/ معان	١١	١٠
	المجموع	٣٠٤	٢٦٠

ووفقا للجدول أعلاه فقد تم توزيع (٣٠٤) استبانة على أفراد عينة الدراسة، ويشير الجدول إلى أن عدد الاستبانات المسترجعة بلغ (٢٦٠) استبانة، أي مانسبته ٨٥.5% من الاستبانات الموزعة، واستبعدت (٢٠) استبانة من الاستبانات المسترجعة وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك يصبح عدد الاستبانات الصالحة لغرض التحليل الإحصائي (٢٤٠) استبانة، أي مانسبته ٧٨,٩% من الاستبانات الموزعة.

١ -١٣ مصادر جمع البيانات:

تعتمد هذه الدراسة في جمع البيانات على الأساليب التالية:

١ - **الأسلوب النظري:**

تم استخدام المراجع من الأدب الإداري لتغطية هذا الجانب, من خلال الاعتماد على الكتب والمراجع والمقالات المنشورة, والدراسات العلمية المحكمة, والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة. كذلك تم استخدام شبكة الانترنت للحصول على الأبحاث والمعلومات الخاصة بوزارة الصحة الأردنية.

٢ - الأسلوب الميداني:

تم جمع البيانات الأولية بواسطة المسح الميداني الشامل لعينة الدراسة، حيث قامت الباحثة بتصميم وتطوير استبانة لقياس متغيرات الدراسة وتتضمن الأسئلة التي يمكن من خلالها جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وذلك بالاستفادة من الدراسات التالية:

١ - (ناجي، ٢٠٠٥) وذلك في العبارات (٣-٦)المتعلقة بتفويض السلطة في الاستبانة، أما العبارات (١، ٢،) فقد قامت الباحثة بأعدادها.

٢ - (الشماع،١٩٩٩) وذلك في العبارات (٧، ١٠) المتعلقة بالرقابة في الاستبانة ،كما تم الاستفادة من (القريوتي، ٢٠٠٩) في العبارة (١١) أما العبارات (٨، ٩) فقد قامت الباحثة بوضعها.

٣ - (Daft، ٢٠٠٨) وذلك في العبارات (١٢-١٤) المتعلقة بالنمط القيادي في الاستبانه، كما تم الاستفادة من (العميان، ٢٠١٠) في العبارات (١٥-١٧)، وتم الاستفادة من (القريوتي، ٢٠٠٩) في العبارات (١٨-٢٠).

٤ - (الشميمري وآخرون، ٢٠٠٤) وذلك في العبارات (٢٥-٢٦) المتعلقة باتخاذ القرارات ، كما تم الاستفادة من (عبوي، ٢٠٠٩) في العبارات (٢١-٢٢)، أما العبارات (٢٣،٢٤) فقد قامت الباحثة بوضعها.

٥ - (عواد، ٢٠٠٨) وذلك في العبارات (٢٧، ٢٨، ٢٩، ٣٠،٣١، ٣٣، ٣٤) المتعلقة بالأداء الوظيفي، أما العبارات (٣٢، ٣٥، ٣٦) فقد قامت الباحثة بإعدادها.

١ -١٤ أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لهذا الغرض وكما يلي:

الجزء الأول: يتضمن هذا الجزء بيانات عامة عن العوامل الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء (٣٦) عبارة لقياس اتجاهات المديرين ومساعديهم والعاملين بوظائف إشرافية في مستشفيات القطاع العام في الأردن، وكما يلي:

العبارة (١-٦) وتقيس تفويض السلطة.

العبارة (٧-١١) وتقيس الرقابة.

العبارة (١٢-٢٠) وتقيس النمط القيادي.

العبارة (٢١-٢٦) وتقيس اتخاذ القرارات.

العبارة (٢٧-٣٦) وتقيس كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي.

وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي بتدرج من (5) أوافق بشدة و(4) أوافق و(3) أوافق إلى حد ما و(2) لا أوافق و(1) لا أوافق بشدة.

ولتفسير أجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة، تم اعتماد المعيار الإحصائي الآتي:

- ٠,١ -٢,٣٣ درجة متدنية
- ٢,٣٤ -٣,٦٦ درجة متوسطة
- ٣,٦٧ -٥,٠٠ درجة عالية

١-١٥ صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة بعد تطويرها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة، والأخذ بوجهات نظر وتوجيهات المحكمين بما يخدم أهداف الدراسة. وقد استفادت الباحثة من آراء وملاحظات المحكمين التي ساعدتها في تطوير الاستبانة بصفتها النهائية وكما موضح في الملحق(٢).

١-١٦ ثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم إجراء اختبار وحساب معامل كرونباخ-ألفا (Cronbach Coefficient Alpha)، وذلك للتعرف على درجة وضوح فقرات الاستبانة لمعرفة درجة الاتساق الداخلي لإجابات عينة الدراسة على أسئلة الدراسة. وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمتغير الرقابة الإدارية (0.83)، وتفويض السلطة (0.77)، والنمط القيادي (0.65)، واتخاذ القرارات (0.71)، وبلغ معامل الثبات لمجال التفويض الإداري ككل (0.88)، في حين بلغ معامل الثبات الأداء الوظيفي (0.92)، وكان معامل الثبات للأداة ككل (0.93)، وهي قيم مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة.

الجدول ٣. معامل الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) لجميع فقرات مجالات اداة الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تفويض السلطة	٦	٠,٧٧
الرقابة الإدارية	٥	٠,٨٣
النمط القيادي	٩	٠,٦٥
اتخاذ القرارات	٧	٠,٧١
التفويض الإداري ككل	٢٦	٠,٨٨
الأداء الوظيفي	١٠	٠,٩٢
الأداة ككل	٣٦	٠,٩٣

١ -١٧ الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١– التكرارات والنسب المئوية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة.

٢– المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية أبعاد التفويض الإداري وأثرها على الأداء الوظيفي.

٣ - ايجاد معامل ارتباط (Pearson) للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

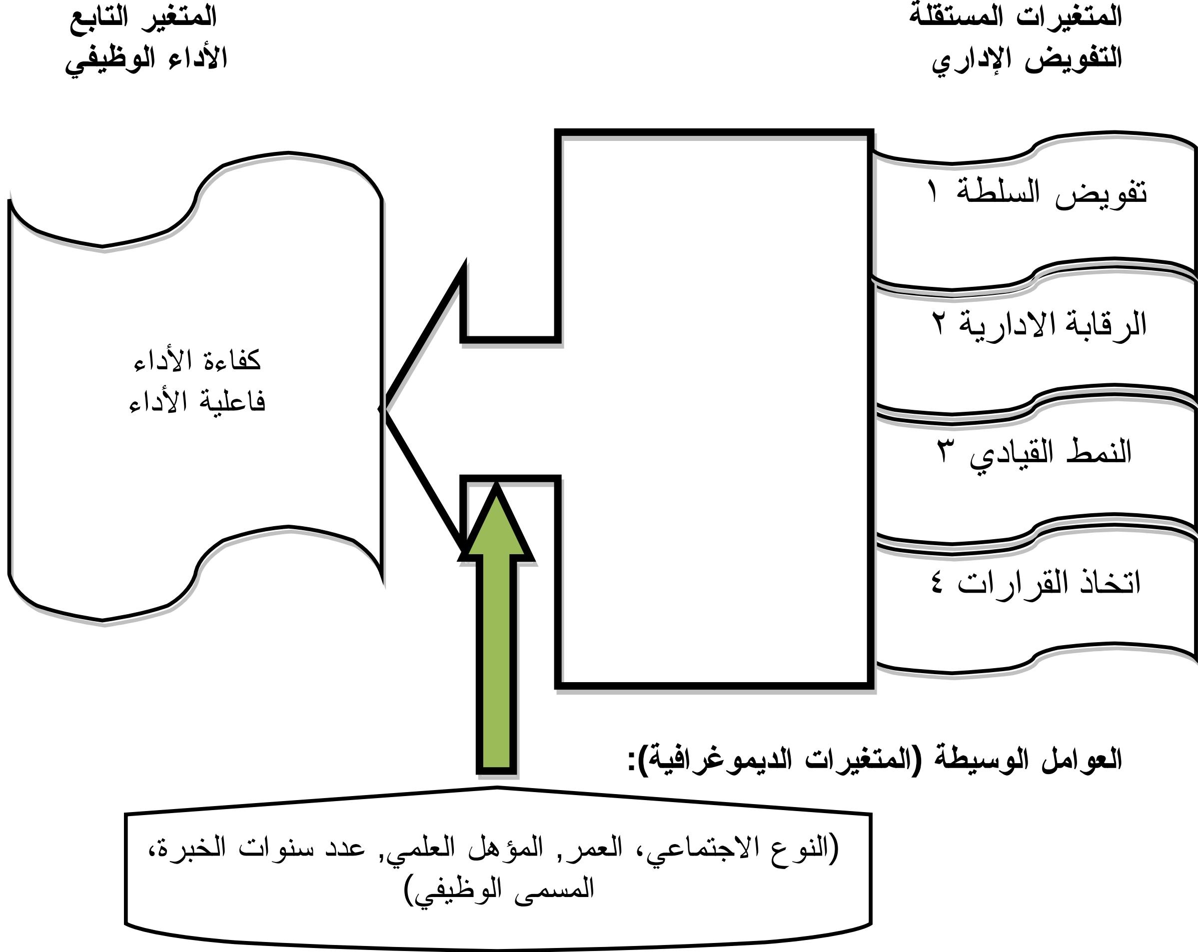
٤ - تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وذلك لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

٥ - اختبار Z لقياس اثر المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

١ -١٨ أنموذج الدراسة:

يصف الشكل (١) المتغير المستقل التفويض الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الرقابة، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) والمتغير التابع الأداء الوظيفي (كفاءة الأداء، فاعلية الأداء)، والعوامل الوسيطة (المتغيرات الديموغرافية).

شكل ١. أنموذج الدراسة



المصدر:

1- Sulaiman, Ramzi & Fischer, Ilan, (2004), When One Decides For Many: The effect of delegation methods on cooperation in simulated inter-group conflicts, **Journal of Artificial Societies and Social Simulation**, 3, (4), 112-120.

٢ - عبد القادر، محمد احمد (٢٠٠٤)، **الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي: نحـو تطـوير نموذج لتحسين الأداء**، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان. و

Sim, Khim (1996), **The Role of Management Control System to Promote Performance Improvement in an Environment of Continuous Improvement**: An Empirical Analysis, Dissertation Abstract PhD, Drexel University.

3- Karen, M. D (2000), **The intuitive principal: A guide to leadership**, Chicago, USA.

and: Currie, David, Levine, Paul & Rickman, Neil (1999), **Delegation and the Ratchet Effect: Should Regulators be Pro-Industry**, Centre for economy policy research, Discussion Paper No. 24.

4- Lena, Carrie R., (2004). Predictors and Consequences of Delegation, **The Academy of Management Journal**, 29, (5), 754-774.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

٢-١ تمهيد:

لقد تطور علم الإدارة بشكل كبير وتعددت فروعه ومجالاته، حيث أصبح للإدارة الصحية دور كبير في حل المشكلات التي تواجهها الرعاية الصحية وتقديم الوسائل المناسبة لعملية الإصلاح والتنمية في القطاع الصحي. وتختلف النظم الصحية في درجة تعقيدها وشموليتها تبعا للمستوى العام للبلد وتقدمه الاجتماعي والاقتصادي ومستوى التعليم العام وطبيعة المشكلات الصحية في المجتمع. أي أن النظام الصحي لأي بلد لا ينبع من فراغ وإنما ينمو ويتطور مع الوقت ونتيجة لتأثير جميع العوامل المحيطة به.

ويعتبر المستشفى ركناً أساسياً من أركان الرعاية الصحية، كما في التدريب وإجراء البحوث والتشخيص. وفي ضوء التقدم السريع في العلوم الطبية والمفهوم الحديث للمستشفى وما يستطيع المستشفى الحديث تقديمه من خدمات، فقد عرفت لجنة من الخبراء في منظمة الصحة العالمية المستشفى على انه "جزء لا يتجزأ من نظام اجتماعي وصحي متكامل، من مهماته تامين خدمات صحية شاملة للمجتمع، من الناحيتين العلاجية والوقائية، ويشمل عيادات خارجية تستطيع إيصال خدماتها للعائلة في موقعها الطبيعي" (قرنفل، ٢٠٠٧).

إن خلق البيئة المؤسسية والإطار الذي يتم من خلاله تحقيق المسؤولية الإدارية في كل مستويات الإدارة على أساس إن التفويض الإداري هو ليس تشتيتا للسلطة، ولكنه وسيلة معقولة لإعطاء المزيد من القوة للإدارة والمستشفى، كما انه يمنح القوة للإفراد أنفسهم، حيث يتطلب الإقرار بهذا المبدأ الاعتقاد بفاعلية الأغلبية: المديرين في جميع المستويات الذين يمتلكون الخبرة والمهارات الخاصة لتوجيه الآخرين بكفاءة وفاعلية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات اليومية ، إضافة إلى العاملين الآخرين.

وإذا عملت المنظمة من أي نوع بإدارة مركزية شديدة حيث تكون السلطة مركزة بيد المدراء في أعلى السلم الوظيفي، فمن المحتمل أن تعاني بدرجة من التفتت والتي تتمخض عن عدم توازن للسلطة الهرمية والقوة. ولن تعمل المنظمة بشكل جيد عندما لا تشرك الإدارة العليا المديرين التابعين بوظائفها القيادية، حيث يستطيع هؤلاء المديرين أن يساعدوا الإدارة في استخدام الموارد بحكمة وبفائدة ولا يقحمون الملاك غير الإداري بحل مشاكل المنظمة.

وإذا شخص مدير المستشفى وجود عدم توازن السلطة واقر بأنه يحتاج إلى تصحيح، فان أمامه خيارات متعددة تتمثل في تدريب وتنمية المهارات الإدارية والقيادية للعاملين، وصولا إلى التفويض الإداري، والحفاظ على تدفق المعلومات التي ستمنع العزلة من جانب الإدارة العليا. وبدون شك، فان أي عمل يقوم به المدير باتجاه لامركزية المسؤولية والسلطة والمسائلة ستخلق تحفيز جديد، ليس فقط للمديرين وغير المديرين في المستويات الدنيا، ولكن للمدير نفسه أيضا.

وسيتم تناول المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وعلى النحو التالي: -

٢ -٢ التفويض الإداري

يواجه مديرو المستشفيات مشكلات الخلط بين الرقابة والسلطة والتي تنبثق عن فكرة مبسطة حول ما يمكن بلوغه من خلال الإدارة، حيث إنهم ينظرون إلى نماذج إدارية تقليدية، وبالتالي فأنهم يحددون المسؤوليات بطريقة تقودها مباشرة إلى التضارب في مفهوم السلطة. فعلى سبيل المثال، يتمسك العديد من المديرين بمبدأ المدير الواحد وسلسلة الأوامر، وتنظر الإدارة إلى المسؤوليات الإدارية على إنها الإدارة الحقيقية للمستشفى في جميع جوانبها. كما إن المديرين يتحملون عبئ المسؤوليات الطبية إضافة إلى المسؤوليات غير الطبية بإطاريهما الواسع.

ونتيجة لعدم التأكد البيئي والتغيرات السريعة في تقديم الخدمات والمنافسة الشديدة والتغير في تقديم الخدمات الصحية، تسعى المنظمات إلى تغيير طريقة عملها وتعاملها مع الزبائن والموظفين، حيث تتجه المنظمات إلى تفعيل التفويض الإداري، ودفع عملية اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى من التنظيم حيث يكون العاملون أكثر دراية بمشاكل العمل، كما يتم انجاز المهام عن طريق فرق العمل (Brown & Harvey, 2006).

ويقصد بالتفويض الإداري قيام مدير المستشفى بمنح بعض سلطاته أو صلاحياته إلى مساعديه لتمكينهم من اتخاذ القرارات حول المهام التي يقومون بتأديتها. ويستطيع هؤلاء المساعدون أن يفوضوا بعض صلاحياتهم إلى المديرين المرتبطين بهم للغرض نفسه. وينشأ التفويض الإداري كعلاج لمركزية متحكمة متسلطة. ويكون غالبا متأرجحا" بين المركزية واللامركزية، فان قلت درجة تفويض الرؤساء للعاملين قلت صلاحية اتخاذ القرارات، وكان التفويض اقرب للمركزية، وان زادت درجته كان اقرب إلى اللامركزية (قرنفل، ٢٠٠٧).

يعتبر التفويض مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية، يقتضيها اتساع حجم المنظمات وتعقد أعمالها، حيث يقوم الرئيس بتخويل بعض الصلاحيات بشكل مؤقت لمرؤوسيه لينوبوا عنه في القيام ببعض الأعمال، ويتحمل المدير مسؤولية هذه الأعمال أمام الجهات العليا، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للتفويض (القريوتي، ٢٠٠٩).

ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يشير مفهوم اللامركزية إلى تشتت السلطة وتوزيعها. وتعتبر لامركزية السلطة من المظاهر الأساسية للتفويض، فإذا لم تفوض السلطة فهي إذن مركزية. فتركيز السلطة أو تشتتها يعتمد على مدى تفويض السلطة للمرؤوسين وللمستويات الإدارية الدنيا (توفيق،١٩٩٩: ٢٥٢).

٢ -٣ تفويض السلطة

ويتم تناول تفويض السلطة من خلال التطرق إلى مفهوم تفويض السلطة وأنواعها ومصادرها ومراحل التفويض، إضافة إلى معوقات ومزايا التفويض.

٢ -٣ -١ مفهوم التفويض:

يعرف التفويض على انه" دفع السلطة إلى أسفل، من الرئيس إلى المرؤوس" (توفيق،٢٠٠٢).

ويعرف التفويض "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى احد مرؤوسيه" (الحلو، ١٩٨٧).

كما يعرف التفويض بأنه إعادة توزيع الأعمال بين المدير والمرؤوسين على النحو الذي يكسبهم المزيد من المهارات والخبرات، كما يمكن المدير من الانكباب على المهارات الإدارية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها(هلال،٢٠٠١).

فالتفويض يعني قيام المدير بإسناد بعض المهام التي تقع في نطاق اختصاصه إلى مرؤوسيه، ليتمكن من الانصراف إلى الأعباء الإدارية الرئيسية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

٢ -٣ -٢ مفهوم السلطة:

تعرف السلطة بأنها " الحق الذي يمنحه الموقع الوظيفي لإصدار الأوامر وبحدود معينة وتوقع الطاعة والقبول لتلك الأوامر" (زيارة، ٢٠٠٩).

وتعرف السلطة بأنها " الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين" (سالم وآخرون، ١٩٩٥).

كما تعرف السلطة بأنها القدرة التي يمتلكها شخص ما في التأثير على شخص آخر، بحيث يتصرف الأخير بطريقة ترضي الأول(Robbins& Judge, 2007).

ويرى فايول بان السلطة هي " الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها" (سالم وآخرون، ١٩٩٥).

ومما تقدم تبين بان السلطة هي القدرة التي تمكن الفرد من اتخاذ القرارات التي تؤثر في سلوك الآخرين وتحكم تصرفاتهم.

٢ -٣ -٣ أنواع السلطة:

يمكن تقسيم أنواع السلطة إلى ما يلي (Robbins& Judge, 2007):

١ - المركز الوظيفي:

ترتكز السلطة الرسمية على المنصب الوظيفي للشخص في المنظمة، وتنبثق عن القدرة في معاقبة الآخرين أو مكافأتهم، وتستمد أيضا من الصلاحيات الرسمية.

- سلطة العقاب: تعتمد هذه السلطة على مبدأ الترهيب. ويستجيب الأفراد لهذه السلطة خوفا من العقاب والنتائج السلبية التي ستلحق به إذا فشل في الانصياع للأوامر.
- سلطة المكافأة: على العكس من سلطة العقاب، ينصاع الأفراد لأوامر ورغبات الآخرين أملا في النتائج الايجابية التي سيثمر عنها هذا الانصياع، فالشخص الذي يمنح المكافآت التي تكون لها قيمة لدى الآخرين يمارس السلطة عليهم .
- السلطة الشرعية: تقدم هذه السلطة الصلاحيات الرسمية لفرض السلطة والرقابة واستخدام موارد المنظمة. إن هذه السلطة أوسع من سلطة العقاب والمكافأة، فهي تنطوي على قبول المرؤوسين في المنظمة للصلاحيات المستمدة من المنصب الوظيفي.

٢ - الشخصية :

يكتسب الفرد هذه السلطة عندما يمتلك المهارات والخبرات التي تؤهله لإبداء الآراء وتقديم الاستشارات القيمة بالرغم من عدم امتلاكه السلطة الرسمية. ويطلق بعض كتاب الإدارة على هذه السلطة تعبير"القوة" والتي تتمثل في التأثير على الآخرين ، حيث تستمد من المال أو القوة الجسمية أو المعلومات (سالم وآخرون، ١٩٩٥).

وإذا كانت السلطة تمثل الحق في إصدار الأوامر والمنبثق من الموقع الوظيفي في المنظمة، فهي تزول بزوال ذلك الموقع. وعندما يفقد الفرد موقعه الوظيفة فانه يفقد معه هذه السلطة والتي ستؤول إلى الشخص الذي يشغل ذلك الموقع الوظيفي. أما القوة فهي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على القرارات المتخذة في الوظيفة المتخصصة أو المنظمة ككل. وتمثل السلطة هنا احد العناصر التي تمثل قوة الفرد في التأثير بعملية اتخاذ القرارات (زيارة، ٢٠٠٩: ٢٥١).

إن مفهوم السلطة يعبر عن الحق القانوني لشاغل الوظيفة بإصدار الأوامر للآخرين، وواجبهم بالانصياع لهذه الأوامر. ويختلف مفهوم السلطة عن مفهوم القوة، والتي تعني قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وإقناعهم بالتصرف وفقا لمشيئته، وهي مهارة لا يستمدها من المركز الوظيفي وإنما عملية تعتمد على قدرات الشخص (القريوتي، ٢٠٠٣).

والقوة هي نفوذ غير ملموس في المنظمة، حيث لا يمكن رؤيتها، ولكن يمكن الشعور بتأثيرها. وتعرف القوة عادة بأنها القدرة المحتملة للفرد للتأثير في الآخرين لتنفيذ الأوامر، أو للقيام بأعمال لم يكونوا ليقوموا بها. وتؤكد التعريفات الأخرى بان القوة هي القدرة على تحقيق الأهداف أو النتائج التي يرغب بها مالكيها.

توجد القوة في العلاقة بين شخصين أو أكثر، ويمكن ممارستها في الاتجاهات الأفقية أو العمودية. ويستمد مصدر القوة من العلاقة المتبادلة التي تزود فيها وظيفة أو قسم ما الموارد القيمة أو النادرة لقسم آخر. فعندما يعتمد شخص ما على شخص آخر، تظهر علاقة القوة التي يتمتع فيها الشخص الذي يمتلك الموارد بقوة اكبر (Daft, 2007:366).

كما تقدم الخبرة أساسا راسخا للقوة في المنظمات الكبيرة المعقدة تكنولوجيا السريعة التغيير. ففي هذه البيئة يكون المتخصص الفني قويا بصفة خاصة لان الإدارة العليا بعيدة كثيرا عن مهام العمل الأساسية للمنظمة. وغالبا ما تكون الإدارة اقل إدراكا للابتكارات الإنتاجية التي يقدمها المنافسون والمستجدات الحديثة في البحوث الأساسية والمصالح المتغيرة للقوى العاملة. وبالتالي يتم تفويض السلطة عن تتبع هذه المجالات من قبل متخصصين فنيين يحتكرون المعرفة في مجالهم (ويتون و كاميرون، ٢٠٠١).

ويمكن القول بان السلطة الشخصية التي تسود في المنظمات تنبثق من الخبرات والمعلومات التي يمتلكها بعض الأفراد والتي تجعلهم يشكلون رأس مال فكري للمنظمة، حيث يستطيع هؤلاء العاملين أن يمارسوا السلطة على الآخرين لأنهم يستطيعوا أن يحتكروا المعلومات التي يمتلكونها ويستخدموها كأداة ضغط لتحقيق مطالبهم.

٢ -٣ -٤ مفهوم تفويض السلطة:

يعرف تفويض السلطة بأنه " توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهمات معينة" (سالم وآخرون، ١٩٩٥).

كما يعرف تفويض السلطة بأنه " إعطاء السلطة من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى لغرض تحقيق واجبات معينة" (الجيوسي وجاد الله، ٢٠٠٠).

ولا يعني تفويض السلطة التخلي عنها، وإنما يعني تخويل الآخرين الصلاحيات التي تمكنهم من العمل داخل نطاق محدد، ويستطيع المدير أن يسترد التفويض في أي وقت من مرؤوسيه إذا ما تبين له سوء استخدامهم لهذه السلطة أو تقصيرهم في النهوض بالمسؤوليات التي ألقيت على عاتقهم. كما يحدد المدير طبيعة السلطة التي يفوضها لمرؤوسيه ومقدارها، فمقدار هذه السلطة ليس ثابتا ولكنه يتغير بتغير حجم المسؤوليات التي يضطلع بها المرؤوسون (آل علي والموسوي، ٢٠٠١).

ويشمل التفويض التمكين والنيابة، حيث يشير التمكين إلى الحق في توجيه تصرفات الآخرين. أما النيابة فتعنى أن مفوض السلطة يظل محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة، كما يحق له استرجاع هذه السلطة عند الضرورة. ومعنى هذا أن تفويض السلطة لا يعنى إطلاقاً التخلي عنها أو التنازل عن هذه الســـــلطة (الحلو، ١٩٩٦).

وينبغي مراعاة الاعتبارات التالية في عملية تفويض السلطة (القريوتي، ٢٠٠٩):

١ - يجب أن يتأكد الرئيس بان المرؤوسين فهموا وقبلوا السلطة المفوضة إليهم.

٢ - يجب أن يقوم الرئيس بتحديد الواجبات المفوضة ومعايير الأداء، ويترك حرية التصرف ضمن هذه الحدود للمرؤوسين.

٣ - يجب أن يقوم الرئيس بالإشراف على المرؤوسين والاستماع لملاحظاتهم.

٤ - يجب أن تسهم عملية التفويض في تحقيق أهداف المنظمة (الجيوسي وجاد الله، ٢٠٠٠).

٢ -٣ -٥ مراحل تفويض السلطة:

يتم تفويض السلطة وفق أربع مراحل، والتي تتدرج حسب حجم التفويض ونوعه ومداه وكما يلي (كلالدة،١٩٩٧):

المرحلة الأولى: يتم تفويض الواجبات بدون منح الحق في اتخاذ القرارات، وتعتبر هذه المرحلة من أدنى درجات التفويض، وتكون سهلة للمرؤوسين لان المدير يظل محتفظا بسلطة اتخاذ القرارات، لان المفوض إليهم لا يمتلكون الحق في اتخاذ القرارات.

المرحلة الثانية: يتم في هذه المرحلة تفويض الواجبات مع الحق في اتخاذ القرارات المشروطة بموافقة المفوض، حيث يسمح للمفوض إليه بان يجري التغييرات المطلوب إحداثها، ولكن بشرط الحصول على موافقة المفوض قبل التنفيذ.

المرحلة الثالثة: يقوم المدير والمرؤوسون بالعمل كفريق واحد، ويقوم المدير بإدارة النقاش، ويكون التفويض للواجبات مرتبطا بالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال النقاشات المشتركة بين المدير والمرؤوسين.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التفويض الكامل للسلطة، حيث يتم تفويض الواجبات بالإضافة إلى الحق في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

٢ -٣ -٦ أنواع التفويض:

يمكن تصنيف التفويض إلى:

أ – تفويض الاختصاص.

ب – تفويض التوقيع.

ويترتب على هذا التقسيم عدة نتائج أهمها: أن تفويض الاختصاص يؤدي إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، بما يمنع المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض, أما تفويض التوقيع فلا يتضمن نقلا للاختصاص، ولا يمنع الرئيس المفوض من ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض (الحلو, ١٩٩٦: ١٠٨).

ومن ناحية ثانية، فإن تفويض الاختصاص يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه، هذا بينما تفويض التوقيع يراعى فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، فهو ينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه (حبيش، ١٩٩١: ١٨٥).

٢ -٣ -٧ مزايا تفويض السلطة:

تلجأ الإدارة العليا في المنظمة إلى ممارسة عملية تفويض السلطة للمستويات التنظيمية الأدنى، وذلك للمزايا التي يمكن أن تتحقق من هذه العملية، والتي يمكن ذكرها كالآتي (عربيات، ٢٠٠٨):

- السرعة في البت في الأمور، واتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المدير الأعلى ، حيث يساعد ذلك على زيادة فاعلية الجهاز الإداري نظرا لقرب المرؤوسين من مشاكل العمل.
- تحقيق الديمقراطية في الإدارة، حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات.
- تدريب عدد من المساعدين ليكونوا مديرين في المستقبل (تكون جيل ثان من القيادات) (آل علي والموسوي،٢٠٠١).
- تحقيق التقارب بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الأخرى، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق التعاون والانسجام بينها.
- تخفيف عبء العمل عن كاهل الإدارة العليا في المنظمة، حيث لا يتسع الوقت للمدير لممارسة جميع اختصاصاته، لذلك فانه يعهد إلى الآخرين للقيام ببعض اختصاصاته، ليتسنى له التفرغ إلى القضايا الهامة في المنظمة، ويؤدي ذلك إلى فاعلية الإدارة في تحقيق أهدافها (توفيق، ١٩٩٩).
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وازدياد ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بالمسؤولية، مما يؤدي إلى تطويرهم ونموهم، والذي يقود بدوره إلى زيادة الإنتاج (الجيوسي وجاد الله، ٢٠٠٠).
- تقديم فوائد عديدة للمواطنين منها زيادة عدد درجات التظلم الإداري من القرار الإداري (كنعان، ٢٠٠٧).

٢ -٣ -٨ معوقات تفويض السلطة:

يلجأ بعض الرؤساء إلى تركيز السلطة ويحجمون عن تفويضها إلى مرؤوسيهم للأسباب التالية (توفيق،٢٠٠٢):

- اعتياد المدير على أساليب معينة: ويرتبط ذلك بظاهرة مقاومة التغيير، حيث يخشى المدراء من لجوء المرؤوسين إلى تطبيق طرق جديدة في العمل تختلف عن الأساليب التي اعتاد عليها المديرون.
- حب السلطة: ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها طريقة تربيته ومعاملة أبويه له في الطفولة، وقد يرى المدير في السلطة وسيلة لإظهار نفوذه وسيطرته على المرؤوسين، وربما يكون ميل المدير للاستئثار بالسلطة منبثقا عن الأسلوب الذي اتبع معه قبل أن يصبح مديرا.
- اعتقاد المدير بان التفويض يقلل من نفوذه، حيث يرى المدير في النفوذ الذي يستمده من وظيفته قوة تساعده على الظهور بمظهر المتحكم، ويعتمد هذا المظهر على الوظيفة، ولا ينبثق عن حسن العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين.
- عدم ثقته بمرؤوسيه: فقد يرى المدير أن المرؤوسين لا يمتلكون الكفاءة التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية.
- خشية المدير من منافسة المرؤوس: عندما يشعر المدير بان احد مرؤوسيه يمتلك من الكفاءة والأهلية التي تفوق ما يمتلكه، فانه يحجم عن تفويض السلطة له خوفا من بروز هذا المرؤوس، والذي قد يدفع رؤسائه الأعلى لتنحيته والاعتماد على هذا الموظف بدلا منه.

٢-٣-٩ العوامل المحددة للتفويض:

وهناك عدد من العوامل المحددة لعملية التفويض، وكما يحددها (توفيق، ١٩٩٩: ٢٥٨):

١. الحجم الاقتصادي: كلما كبرت المنظمة يزداد عدد القرارات التي تتخذ في المواقع المختلفة، ويتمخض عن ذلك صعوبة في التنسيق، ويرتبط مع كبر حجم المنظمة عدد الأقسام وعدد المستويات الإدارية. ويمكن التغلب على ذلك بواسطة تقسيم المنظمة إلى وحدات متشابهة وتفويض مديري هذه الوحدات السلطة اللازمة.
٢. فلسفة الإدارة: إن فلسفة أعضاء الإدارة العليا تؤثر تأثيرا كبيرا على تفويض السلطة ومدى لامركزيتها، فهناك من يؤمن بان تفويض السلطة يسمح للعاملين بالتطور والنمو ووسيلة تمكن المنظمة من العمل بنجاح، في حين يعتقد آخرون بعكس ذلك ويحجموا عن تفويض السلطة، وذلك لرغبته في الاحتفاظ بنفوذهم إضافة إلى عدم ثقتهم بأهلية مرؤوسيهم للقيام بالأعمال التي تقع في نطاق اختصاص الإدارة العليا.

٣. توافر المديرين: إن النقص في القوى العاملة الإدارية يعوق من مدى اللامركزية في السلطة، وذلك لان تفويض السلطة يتطلب وجود مديرين أكفاء قادرين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقهم. والجدير بالذكر أن هذا العامل يتخذ ذريعة لتركيز السلطة وعدم تفويضها.

٢ -٤ الرقابة:

تعد الرقابة من الوظائف الإدارية الرئيسية التي يقوم بها المدير في المنظمة، وتحتل الرقابة المرحلة الأخيرة من مراحل العمل الإداري، ولا تنفصل وظيفة الرقابة عن الوظائف الإدارية الأخرى، ولكنها ترتبط معها بشكل وثيق، فجميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة تحتاج إلى الرقابة (السحيمات، ٢٠٠٩).

٢ -٤ -١ السلطة والرقابة:

هناك علاقة بين السلطة والرقابة حيث وضح (Jones, 2007) هذه العلاقة كما يلي: -

١ - يجب أن يقوم المديرون بفرض رقابة على السلم الإداري ويتأكدوا بأنه ينسجم مع احتياجات المنظمة. وينبغي على المديرين أن يقوموا دوريا برسم مخطط تنظيمي لمنظمتهم ويقيسوا عدد العاملين وعدد المستويات الإدارية وحجم نطاق الإشراف للمديرين في المستويات المختلفة.

٢ - باستخدام المعلومات، يتوجب على المديرين أن يعرفوا فيما إذا ازداد طول السلم الإداري أو أصبحت المنظمة شديدة المركزية. فإذا وجدوا أن السلم الإداري قد ازداد طولا، فعليهم أن يدمجوا المناصب الإدارية ويزيلوا المستويات بإعادة توزيع مسؤوليات المناصب التي تم إزالتها إلى مدراء في المستوى الأعلى، ويفضل عمل ذلك من خلال اللامركزية وتفويض السلطة إلى مديرين أو عاملين في مستويات أدنى.

٣ - إذا وجد المديرون بان السلم الإداري لا يوفر الرقابة التي يحتاجونها لتحقيق إشراف كافي على العاملين والموارد، فيجب أن يأخذوا بنظر الاعتبار زيادة الرقابة في المنظمة. وقد يحتاجون إلى إضافة مستوى إلى السلم الوظيفي أو، يفضل استخدام وسيلة بديلة من الرقابة، مثل زيادة المعايير أو اللامركزية وتفويض السلطة أو الاستخدام الأفضل للمعايير وقيم المنظمة غير الرسمية.

٢-٤-٢ مفهوم الرقابة:

تعرف الرقابة بأنها" عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها" (Robbins&Coulter,2007).

وتعرف الرقابة على أنها "السلطة التي يتمتع بها المدير في ممارسته للعملية الإدارية أو عند قيامه بالعمل بمساعدة مرؤوسيه" (المصري، ٢٠٠٤).

ويرى هنري فايول الرقابة بأنها "الأشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطط الموضوعة" (سالم وآخرون، ١٩٩٥).

وعليه فان الرقابة تعني قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المطلوب وتصحيح الانحرافات عن الخطط الموضوعة.

تعتبر الرقابة وظيفة من الوظائف الإدارية، وتعني قياس وتصحيح أداء المرؤوسين، للتأكد من أن الأهداف قد تم تنفيذها حسب الخطة المرسومة، كما تعني الرقابة الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال ومراجعتها وفقا للخطط الموضوعة (محمد، ٢٠١٠).

٢-٤-٣ أهمية الرقابة الإدارية:

تمثل الرقابة وسيلة يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء في القرارات لتصحيحها، والتغيرات الجديدة للتكيف معها، ويساعد ذلك في إنضاج الإفراد والمنظمة غلى السواء. ويمكن أن تعزى الاختلافات بين المنظمات من حيث تغيرها وتكيفها وتعلمها بمدى ممارستها للرقابة المنتظمة، فالمنظمات التي تمارس الرقابة بشكل منتظم لا تنتبه إلى الأخطاء وتخفق في التعلم منها (برنوطي، ٢٠٠٥).

ومن خلال الرقابة يستطيع المدير أن يحقق الترابط بين المهام المطلوب أداؤها والأهداف التي يجب تحقيقها بواسطة وسائل عديدة مثل نظام التقارير أو الملاحظة المباشرة إضافة إلى جمع المعلومات وتحليلها، فالمنظمات والإدارات تحتاج إلى معرفة الكيفية التي يتم بواسطتها انجاز المهام ومعرفة السبل التي تؤمن أفضل أساليب الأداء لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية (النعيمي، ٢٠٠٨).

كما تبرز أهمية الرقابة من خلال ندرة الموارد البشرية والمادية، حيث تقود الرقابة الناجحة إلى الاستثمار الأمثل للموارد المتوفرة بكفاءة وفاعلية، ومن هنا يتضح الدور الذي تلعبه

الرقابة في تمكين المنظمة من العمل بشكل فعال لانجاز العمل وفقا لمعايير الأداء الكفوء وتحقيق الأهداف المرجوة (الشماع وحمود، ٢٠٠٠).

تنبثق أهمية الرقابة من ارتباطها بالوظائف الإدارية الأخرى ولاسيما التخطيط، وذلك لان الرقابة الإدارية تساعد على تحديد كفاءة العمل الذي أنجز وفق الخطط الموضوعة. وعليه يمكن تحديد أهمية الرقابة في النقاط التالية (السحيمات،٢٠٠٩):

١ - تساعد المنظمة على معرفة ما تم انجازه من الأهداف التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها.
٢ - تمكن المنظمة من تشخيص نقاط الضعف والقوة في انجاز الأعمال، فتعمل على معالجة نقاط الضعف والتركيز على نقاط القوة.
٣ - تزود المديرين بمعلومات عن أداء مرؤوسيهم.

٢ -٤ -٤ أبعاد العملية الرقابية:

يقصد بالعملية الرقابية الكيفية التي يتم بها القيام بالرقابة، وتتكون العملية الرقابية من خمسة أبعاد وهي كالآتي (المصري، ٢٠٠٤):

١ - **الأداء:** ويشمل أي أداء سواء كان ماديا أو بشريا طالما كان هذا الأداء يدخل ضمن نظام العمل وكيفية تنفيذه والإجراءات اللازمة له. وعادة توضع للأداء في المنظمات معدلات ومعايير عملية.
٢ - **الخطط:** وهي ثمرة التخطيط وخلاصة جهوده، حيث يوضع لكل نشاط من أنشطة المنظمة خطة، وتخضع جميع هذه الخطط للرقابة.
٣ - **الأهداف:** وحيث أن الخطط توضع لتحقيق أهداف المنظمة، فهي موضع اهتمام ومراقبة للتأكد من كيفية تحقيقها، والكشف عن الانحرافات في تحقيق الأهداف ومعرفة أسبابها وإمكانية تصحيحها.
٤ - **السياسات:** وهي القواعد التي تسير عليها المنظمة وتلتزم الإدارة بإتباعها، ويلزم المدراء في تطبيق هذه السياسات التي تحتاج إلى الرقابة المستمرة.
٥ - **الانحرافات:** تنصب وظيفة الرقابة الأساسية على الكشف عن الانحرافات والعمل على تصحيحها. فكلما زادت الانحرافات عن الخطط الموضوعة دل ذلك على قصور في الرقابة.

ومما تقدم، يمكن القول بان الرقابة تتركز بالأساس على كشف الانحرافات والقيام بتصحيحها، وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

٢ -٤ -٥ عناصر الرقابة:

تشير وظيفة الرقابة إلى التأكد من عمليات التنفيذ ومدى مسايرتها لما تم التخطيط له ، ولكي يمارس المدراء الرقابة فعليهم تحديد معايير ومقاييس واضحة للأداء، ثم يقومون بتقييم الأداء ويلاحظون المشكلات التي قد تحدث ويحددون الانحرافات ثم الإجراءات التصحيحية (الزعبي،١٩٩٥).

ومن أهم العناصر التي تتكون منها وظيفة الرقابة (الشماع وحمود، ٢٠٠٥):

١ - تحديد معايير الأداء: تمثل عملية وضع المعايير الخطوة الأولى في عملية الرقابة السليمة، وقد أوصى التقليديون باعتماد معايير صارمة لا يجوز للمرؤوسين تجاوزها إطلاقا، أما المدرسة السلوكية فقد أكدت على مبدأ " الرقابة الذاتية" والتي تتمثل في منح الفرد حرية واسعة في تحقيق الأهداف وفق أولويات تحددها طبيعة الأداء المطلوب بدون التدخل المباشر للمشرفين.

٢ - قياس الأداء الفعلي (أو المتحقق): تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل تنفيذ النشاط الإداري أو إثنائه أو بعده. وتعتبر الإجراءات المتخذة لتصحيح الأداء قبل الانتهاء من تنفيذ الخطط أسلوبا من الرقابة الوقائية، هذا بالمقارنة مع فعاليات الرقابة التي تتم أثناء الأداء والتي تسمى بالرقابة المتزامنة، وهي ذات أهمية كبير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها. أما إذا تمت عملية الرقابة بعد الانجاز الفعلي للأداء فيطلق عليها بالرقابة العلاجية. وتستخدم الأساليب الثلاثة في المنظمة المعاصرة بسبب ترابطها سوية وبشكل كبير.

٣ - مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير: تنطوي هذه الخطوة من العملية الرقابية بمقارنة الأداء المتحقق فعلا بالمعايير الموضوعة وذلك للكشف عن الانحرافات الحاصلة بين المخطط والمتحقق فعلا، وتتيح المقارنة إمكانية التوصل إلى تحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء والتي قد تكون سلبية أو ايجابية، وتعني الحالة الايجابية الزيادة المتحققة في الأداء عن الخطط والمعايير الموضوعة. أما الانحرافات السلبية فتشير وجود نقص في الأداء قياسا بالخطط الموضوعة.

٤ - اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة، سيما وان تحديد أسباب الانحرافات يمكن متخذي القرار من اتخاذ الإجراءات المطلوبة قبل التنفيذ المتكامل للفعالية المعنية، أو الإجراء العلاجي الذي يتمثل بمعالجة الآثار الناجمة عن الانحراف بعد

تنفيذ الخطط، أو الإجراء التصحيحي المتزامن مع التنفيذ، ويتم بعد ذلك معالجة المشكلات أو إزالة آثارها.

٥ - تشخيص أسباب الانحراف: يقوم المدراء بتحليل تقارير الأداء بعد استلامها لتحديد نواحي القصور الذي قد ينجم عن عدم كفاءة العاملين في التنفيذ، مما يوحي للإدارة بإعداد خطط لتدريبهم وزيادة كفاءتهم. أما إذا كان القصور راجعا لأسباب خارجة عن إرادة العاملين، كتغير الظروف أو التنبؤات التي وضعت الخطة وفقا لها، حينها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من قرارات تشمل إعادة النظر في توزيع الواجبات أو تعديل الخطط بشكل يتناسب مع المتغيرات الجديدة (القريوتي، ٢٠٠٩).

٢ -٤ -٦ أنواع الرقابة الإدارية:

تقسم الرقابة من حيث الجهة التي تقوم بها إلى الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية (عبوي، ٢٠٠٩).

١ - **الرقابة الداخلية:** تنبثق الرقابة الداخلية من داخل المنظمة حيث يقوم المشرفون بمراقبة أعمال مرؤوسيهم والتأكد من أنهم ينجزون الأعمال المسندة إليهم بطريقة تحقق أهداف المنظمة.

٢ - **الرقابة الخارجية:** وهي الرقابة التي يقوم بها أشخاص من خارج المنظمة، وغالبا ما يمثلون الشعب في نواب البرلمان إضافة إلى هيئات من السلطة التنفيذية والقضائية.

والرقابة من حيث التنظيم فتقسم إلى عدة أنواع وهي كما يلي (سالم وآخرون، ١٩٩٥):

١ - **الرقابة المفاجئة:** وتتمثل في الجولات التفتيشية التي تتم على نحو مفاجئ، وتهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقييم عمل الموظفين ومدى تفانيهم في العمل.

٢ - **الرقابة الدورية:** وتتضمن وضع برامج رقابية دورية تنفذ مسبقا وفق فترات محددة والهدف منها وقائي أكثر مما هو علاجي، حيث تهدف إلى منع وقوع الأخطاء.

٣ - **الرقابة المستمرة:** وهي رقابة دائمية ولا تتم على فترات متقطعة.

أما الرقابة حسب المعايير فتتضمن ما يلي (الظاهر، ٢٠٠٩):

١ - **الرقابة على أساس الإجراءات:** يقوم هذا النوع من الرقابة بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة من خلال مطابقتها بالقواعد والضوابط والإجراءات، وتركز هذه

الرقابة على التصرفات التي يقوم بها العاملين ووحدات الإدارة العامة، وليس على النتائج النهائية لهذه التصرفات.

٢ - **الرقابة على أساس النتائج:** وتقوم هذه الرقابة بقياس النتائج النهائية وفق معايير موضوعية، فهذا النوع من الرقابة لا يتابع التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة، وإنما تركز على النتائج التي تحققها هذه المنظمات.

وتصنف الرقابة من حيث وقت حدوثها إلى ما يلي (النعيمي، ٢٠٠٨):

١ - **رقابة متقدمة:** ويشمل هذا النوع من الرقابة مجموعة من الإجراءات التي تسبق ممارسة النشاط، وتهدف إلى التأكد من أن التوجهات المرسومة في الخطة صحيحة والتأكد من أن العمل سيسير وفقا للخطة الموضوعة، ويطلق على هذا النوع من الرقابة بالرقابة الوقائية لأنها تسبق الحدث لتلافي وقوعه وتجنب الانحرافات المحتملة.

٢ - **الرقابة المتزامنة:** ويتم هذا النوع من الرقابة أثناء عملية تنفيذ النشاط، ويهدف هذا النوع من الرقابة ضمان سير العمل وفقا للخطة الموضوعة، ويتطلب إحكام العمليات الرقابية أثناء تنفيذ النشاط لمنع حدوث الانحرافات عن الخطة المرسومة (عربيات، ٢٠٠٨).

٣ - **الرقابة اللاحقة:** ويطلق على هذا النوع من الرقابة بالرقابة العلاجية، ويتم هذا النوع من الرقابة بعد الانتهاء من العمل، حيث يتم مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير الموضوعة مسبقا في الخطة، والغرض من هذا الإجراء هو تحديد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع حدوثها في المستقبل (عباس، ٢٠٠٤).

أما الرقابة حسب أهدافها فتصنف إلى ما يلي:

١ - **الرقابة الايجابية:** تهدف الرقابة الايجابية إلى التأكد من أن الأعمال تسير وفقا للأنظمة والتعليمات بما يضمن تحقيق الأهداف، وتتميز هذه الرقابة بمراقبتها سير العمل دون محاولة تصيد الأخطاء والانحرافات.

٢ - **الرقابة السلبية:** تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتصيدها دون أن تلفت انتباه المسئولين إلى نقاط القوة والضعف في التنفيذ وتقديم الحلول لمعالجة المشاكل ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات.

وخلاصة القول، فان الهدف من الرقابة لا يعني إشاعة الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم مما قد يشل إرادتهم، وإنما تهدف إلى إجراء تقييم موضوعي لمستويات الأداء واستخدام هذا التقييم أداة لتشجيع الابتكار وتنشيط الحوافز ورفع كفاءة الأداء (الفاعوري، ٢٠٠٨: ٢٦ -٢٧).

٢ -٤ -٧ أهداف الرقابة:

تتمثل الأهداف التي تحققها الرقابة بما يلي(الظاهر، ٢٠٠٩: ١٩٠ -١٩١):

١ - حماية الصالح العام: وهي محور الرقابة، ويتم ذلك من خلال مراقبة النشاطات وسير العمل وفق الخطط المرسومة والكشف عن الانحرافات وتحديد المسؤولية الإدارية.
٢ - توجيه القيادة الإدارية: مطالبة القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل وحماية الصالح العام وذلك باتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات من اجل تحقيق الأهداف.
٣ - يمكن أن تكشف عملية الرقابة عن العناصر الوظيفية التي أسهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء، حيث يؤدي ذلك بدوره إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها ماديا ومعنويا.

٢ -٤ -٨ خصائص نظام الرقابة الفعال:

يجب أن تتضمن أنظمة الرقابة مجموعة من الخصائص لكي تكون فعالة وتحقق النتائج المطلوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتشمل هذه الخصائص ما يلي (النعيمي، ٢٠٠٨):

١ - الوضوح: يجب أن يكون نظام الرقابة الفاعل والكفوء واضحا وسهل الفهم لجميع المسئولين عن تطبيقه. كما يجب أن يكون الأفراد المعنيين بتنفيذه قادرين على استيعابه والإحاطة بنتائجه.

٢ - **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الرقابة بالمرونة العالية لكي يكون قادرا على التكيف مع المتغيرات الداخلية للمنظمة والمتغيرات الخارجية (البيئة). وينجم عن جمود أنظمة الرقابة عدم قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، ويرجع ذلك إلى فشل النظام ككل في تحقيق الأهداف المرجوة.

٣ - **الاقتصاد في النفقات:** يجب أن لا يكلف نظام الرقابة المستخدم المنظمة نفقات إضافية، بل يجب أن تتلائم تكلفته مع طبيعة العمل الذي استخدم من اجله، وتكون الفوائد المتحققة من تطبيق الرقابة اكبر من التكاليف المصروفة (الشماع وحمود، ٢٠٠٥).

٤ - **الدقة:** يجب أن يتسم النظام الرقابي المستخدم بالدقة والسرعة في تحديد الانحرافات قبل حدوثها قدر الإمكان، حيث يساهم ذلك في تذليل العقبات والمشكلات المنبثقة عن تفاقم الانحرافات وكلفتها (حمود واللوزي، ٢٠٠٨).

٥ - **الفعالية:** يجب أن يحقق نظام الرقابة المستخدم الغاية التي اوجد من اجلها. ويضمن نظام الرقابة الفعال القيام بالنشاطات بطريقة تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة. ان المعيار الذي يحدد فعالية نظام الرقابة يتمثل في مدى مساعدته للموظفين والمديرين في تحقيق اهدافهم (Robbins & Coulter, 2007).

٦ - **التوقيت المناسب:** إن الرقابة الجيدة هي الرقابة التي تسبق وقوع الأخطاء، ويتوجب على معدي تقارير الرقابة مراعاة الوقت وأهمية تقديم تقارير الرقابة في الوقت المناسب، وليس في وقت متأخر يصعب معه تصحيح الانحرافات (السحيمات، ٢٠٠٩).

٧ - **توافر المعلومات:** يجب توفر المعلومات الكافية عن الخطط وجداول العمل والتنفيذ الفعلي لهذه الخطط لمعرفة تقدم سير العمل والتنبؤ بالنتائج المستقبلية لضمان اكتشاف الانحرافات ومعالجة أسبابها.

٨ - **التعاون:** تعتمد عملية الرقابة على التعاون بين القائمين بعملية الرقابة والخاضعين لها، ولكي تنجح عملية الرقابة، ينبغي على الطرفين أن يحققا أعلى درجات التعاون والتفاهم، والذي يمكن تحقيقه من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة (عربيات، ٢٠٠٨).

٢ -٤ -٩ تحسين فاعلية الرقابة:

لا تستهدف الإدارة من منظومة الرقابة تحقيق النتائج العرضية، ويتوجب على المدير أن يكون واعيا لاحتمال نشوء النتائج غير المرغوبة ويعمل على معالجتها. وهناك مجموعة من الأساليب الرقابية التي تسهم في تحسين فاعلية الرقابة وتتمثل في ما يلي (الشماع، ٢٠٠٤):

١ - **الإدارة المشاركة:** يؤدي تطبيق أسلوب الإدارة المشاركة إلى تشجيع المرؤوسين على قبول المعايير، فالمعايير التي تحدد مدى للأداء (الحدود الدنيا - الحدود العليا) تكون أكثر قبولا لدى المرؤوسين، ويجب أن تدرك الإدارة والمرؤوسون بان الرقابة هي مجموعة من الوسائل التي تخدم الأهداف، وان تؤكد الإدارة العليا على نتائج الأداء وفقا لذلك.

٢ - **نطاق الرقابة:** تتفاوت الرقابة بين المرونة والتشدد الذي يراعي التفاصيل الدقيقة للعمل، فالتفويض واللامركزية هي مفاهيم مرتبطة بالرقابة، أي أن درجة التفويض واللامركزية

تؤثر في درجة الرقابة، فقد تعمد الإدارة العليا إلى زيادة درجة تفاصيل الرقابة مما ينعكس سلبا على أداء المرؤوسين، وقد يؤدي تقليل الإدارة العليا للرقابة إلى نتائج ايجابية.

٣ - **الرقابة بالاستثناء:** وهو أسلوب رقابي تكون فيه الرقابة غير تفصيلية، ويتضمن ذلك القدر من المعلومات التي تقدم للإدارة لتمكنها من مراجعة الانحرافات المهمة عن المخططات الموضوعية من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية. إن ناقوس الرقابة بالاستثناء لا يدق إلا لينبه على الأمور الجسام، بينما يسكت عندما تسير الأمور وفق مجراها الطبيعي. ويركز نظام الرقابة بالاستثناء على معرفة الانحرافات فقط، وهو لا يهتم بتفاصيل سير العمل (القريوتي، ٢٠٠٩).

٤ - **الإدارة بالأهداف:** ينطوي هذا الأسلوب على إشراك العاملين في المستويات الأدنى في المنظمة في عملية وضع الأهداف، وهو أسلوب يختلف عن الأسلوب التقليدي الذي يضع المدراء في المستويات الإدارية العليا بموجبه الأهداف ويلزمون العاملين بها. ويرى (البرخت) بان الإدارة بالأهداف "نمط سلوكي للمدير يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفي نفس الوقت، لتحقيق أهدافهم الشخصية" (الصيرفي، ٢٠٠٣).

ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف فلسفة متقدمة للإدارة، فهي تركز على الأهداف وتحديدها وتوضيحها من خلال مشاركة الجميع، مما يجعلها واضحة لهم ويسهم في ترسيخ صورتها في أذهانهم دون أن تطغى الأوامر أو الوسائل على السلوك التنفيذي بما يؤدي إلى تحسين الأداء الإداري، والرقابة الذاتية، إضافة إلى تحسين العلاقة بين القادة ومرؤوسيهم، وتحسين القدرات والمهارات الإدارية (جعلوك، ١٩٩٩).

٢ -٥ اتخاذ القرارات

تمثل عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية في منظمات الأعمال في عصرنا الحالي. ويرى سايمون بان الإدارة هي اتخاذ قرارات. ونجد أن العاملين في المنظمات بجميع مستوياتهم الإدارية، في الإدارة العليا أو المتوسطة أو الدنيا يتخذون القرارات من اجل تحقيق أهداف المنظمة (الشميمري وآخرون، ٢٠٠٤).

وتشكل القرارات الإدارية نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات التي تتم داخل المنظمة، بل يمتد ذلك إلى علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات، مما يؤدي إلى اضمحلال

المنظمة وزوالها. وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة وتعقدت نشاطاتها وكثر اتصالها بالجمهور، حيث تكتسب مشكلاتها عندئذ أبعادا وأعماقا جديدة. ويرتبط موضوع اتخاذ القرارات بالعاملين في المنظمة أو المتعاملين معها، فبعض القرارات يتعلق بمجموعة من العاملين، وبعضها يؤثر على جميع العاملين، في حين يؤثر بعضها الآخر على المواطنين الذين يتعاملون مع المنظمة أو مع موظفيها كمنتفعين أو متضررين (كنعان، ٢٠٠٧: ٩ -١٣)

٢ -٥ -١ مفهوم اتخاذ القرارات:

يعرف اتخاذ القرار بأنه " عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين" (الخطيب ومعايعة، ٢٠٠٩).

ويعرف اتخاذ القرار بأنه " لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار" (الجيوسي وجاد الله، ٢٠٠٠).

كما يعرف اتخاذ القرار بأنه" سلسلة الاستجابات الفردية او الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" (عبوي،٢٠١٠: ٢٣١).

تتمثل عملية اتخاذ القرارات في تحديد وحل المشكلة وتتألف من مرحلتين رئيسيتين (Daft, 2007:321-322):

- **تحديد المشكلة:** وهي العملية التي يتم بموجبها فحص المعلومات المتعلقة بظروف البيئة والمنظمة لتحديد فيما إذا كان الأداء مقنعا وتشخيص سبب القصور في الأداء.
- **حل المشكلة:** وهي المرحلة التي يتم بموجبها دراسة الحلول البديلة واختيار أفضلها من اجل تنفيذها.

اتخاذ القرار هو إفصاح الإدارة في الشكل الذي يتطلبه القانون عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطه عامه بمقتضى القوانين واللوائح، أن القانون الإداري يعترف للإدارة العامة بسلطة تقديريه أو بقدر من حرية التصرف في مباشرة معظم اختصاصاتها ومسئوليتها القانونية - باعتبارها الأمينة على المصلحة العامة - مثل هذه السلطة أو هذا القدر من حرية التصرف يعد بمثابة الشرط الأول لحياة وبقاء كل إدارة, خاصة بعد تعاظم الدور الذي أصبحت تضطلع به الإدارة العامة في الوقت الراهن نتيجة تشعب وتداخل مجالات ومسؤوليات الدولة الحديثة (عبد العزيز, ١٩٩٨).

٢ -٥ -٢ حالات اتخاذ القرارات:

تقوم المنظمة باتخاذ قرارات في حالات مختلفة لضمان حسن سير العمل، ويمكن تصنيف هذه الحالات كما يلي (العتيبي، ٢٠٠٥): -

١ - حالة التأكد: وتمثل الوضع المثالي لاتخاذ القرارات، حيث يستطيع المدير اتخاذ قرارات دقيقة وذلك لان نتيجة كل بديل تكون معروفة. ويكون المدير متأكدا من نتائج كل بديل (Robbins & Coulter, 2007).

٢ - حالة عدم التأكد: وتمثل القرارات التي تتخذ في الظروف التي تتسم بعدم الاستقرار، حيث لا يتم تحديد نسبة معينة لاحتمالات حدوث القرارات وفقا لطبيعة البدائل المتاحة. ولذا يتم الاستعانة بالآراء الجماعية وخبرات العاملين والاستشاريين من اجل تقليص دائرة المجهولية للمستقبل حول القرارات المزمع اتخاذها (حمود واللوزي، ٢٠٠٨).

٣ - حالة المخاطرة: وهي الحالة الأكثر شيوعا، حيث يكون متخذ القرار قادرا على تقدير احتمالات النتائج الأكيدة. وقد تكون القدرة على تحديد الاحتمالات ناتجة عن تجارب شخصية أو معلومات ثانوية. وفي ظل حالة المخاطرة، يمتلك المديرون بيانات قديمة تمكنهم من تقدير الاحتمالات للبدائل المختلفة (Robbins & Coulter, 2007).

٢ -٥ -٣ أنواع القرارات:

القرارات وفقا لدرجة تعقيدها:

تتفاوت القرارات في درجة تعقيدها، وبناءً على ذلك تصنف إلى قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة (Daft, 2007:322).

١ - القرارات المبرمجة: هي القرارات الروتينية التي تعالج مشكلة متكررة، ويمكن إتباع إجراءات وسياسات معدة مسبقا لاتخاذ القرارات المبرمجة.

٢ - القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتناول مشكلات جديدة لم يسبق أن واجهتها المنظمة، حيث لا توجد قواعد محددة يمكن أتباعها لمعالجة هذه المشكلات، وبالتالي فأنها تتطلب قرارات إبداعية وغير روتينية.

٢ -٥ -٤ القرارات وفقا لطريقة اتخاذها:

تصنف القرارات وفقا لطريقة اتخاذها إلى نوعين (حمود واللوزي، ٢٠٠٨):

أ - القرارات الفردية: وهي القرارات التي ينفرد المــدير باتخاذهــا دون الرجــوع إلــى المرؤوسين، وتشوب هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية ، والتي يلجــأ إليهــا القائد الأوتوقراطي، لأنها تنطوي على النزعة الديكتاتورية في اتخــاذ القــرارات دون الرجوع إلى العاملين لاستشارتهم وإشراكهم في القرار.

ب - القرارات الجماعية: وهي القرارات التي تعتمد على المشاركة والمشاورة فــي اتخــاذ القرارات، يمثل هذا النوع من القرارات النمط الديمقراطي في القيادة، حيث يعمد القائــد الديمقراطي إلى استشارة العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ويسهم هذا النمط مــن القرارات في استنباط الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحسين نوعية القرارات المتخذة.

٢ -٥ -٥ خطوات عملية اتخاذ القرار:

ومن اجل أن يحقق القرار النتائج المطلوبة ويكون فعالا في حل المشكلة، يمكــن إتبــاع مجموعة من الخطوات في عملية صنع القرار وهي (محمد، ٢٠١٠):

١ - تحديد الاهداف ووضع المعايير المطلوبة لتحقيق هذه الاهداف.

٢ - تشخيص المشكلة والتي تدل على وجود فجوة بين الاداء المرغوب والاداء الحالي.

٣ - ترتيب المشكلات حسب اولوياتها، نظرا لمحدودية موارد المنظمة.

٤ - تحديد اسباب المشكلة ووضع المعايير المناسبة لاتخاذ القرار من حيث الكلفة والوقت اللازم لتنفيذ الحل.

٥ - اعطاء اوزان لهذه المعايير من حيث أهميتها.

٦ - وضع الحلول البديلة لحل المشكلة وتقييمها ثم اختيار انسب البدائل.

٧ - تنفيذ القرار وتقييم نتائج تنفيذه حيث تتضمن هذه الخطوة قيــاس النتــائج المتحققــة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة.

ومن اجل أن يحقق القرار النتائج المطلوبة ويكون فعالا في حل المشكلة، يمكــن إتبــاع مجموعة من الخطوات في عملية صنع القرار والتي تبدأ بتحديد الأهــداف ووضــع المعــايير المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف ثم تشخيص المشكلة والتي تدل على وجــود فجــوة بــين الأداء

المرغوب والأداء الحالي، وحيث أن عملية صنع القرار تحتاج إلى موارد، ونظــرا لمحدوديــة موارد المنظمة، لذا يتوجب ترتيب المشكلات حسب أولوياتها، ثم تحديد أسباب المشكلة ووضــع المعايير المناسبة لاتخاذ القرار من حيث الكلفة والوقت اللازم لتنفيذ الحل وإعطاء أوزان لهــذه المعايير من حيث أهميتها، ليتم بعد ذلك وضع الحلول البديلة لحل المشكلة وتقييمها ثــم اختيــار انسب البدائل، وتنفيذ القرار وتقييم نتائج تنفيذه حيث تتضمن هذه الخطوة قياس النتائج المتحققــة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة (محمد، ٢٠١٠).

٢ -٥ -٦ أنماط اتخاذ القرارات:

توجد العديد من الأنماط التي يتم اعتمادها في اتخاذ القرارات وتتمثــل بمــا يلــي (حمــود واللوزي، ٢٠٠٨):

١ - **نمط المشاركة في اتخاذ القرار:** يسمح هذا النمط للعاملين بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ، حيث يتسنى لهم من خلاله إبداء الرأي وإسداء النصح والمــشورة وخاصــة فيما يتعلق بالقرارات التي تمس مصالحهم الخاصة، ويسهم هذا النمط في تحقيق الرضا بشان القرار المتخذ ويتم تنفيذ القرار بسهولة ويسر حيث يرى العاملون أنهم مــسئولون عن التنفيذ ، ويتسم هذا النمط من القرارات بدرجة عالية من النجاح وتحقيق الأهــداف المنشودة.

٢ - **نمط الاستشارة (ذوي الخبرة) والاختصاص:** يقوم هذا النمط علــى الاســتعانة بــآراء الاستشاريين وذوي الخبرة، حيث يلجا إليهم المدراء للاستعانة بخبراتهم لتقديم الحلــول والبدائل المناسبة لاتخاذ قرارات معينة. وتتركز معظم الاستشارات في الجوانب الفنيــة التي تتطلب خبرة متراكمة والماما كبيرا بالجوانب الفنية المرتبطة بأداء معين.

٣ - **نمط المركزية أو اللامركزية في القرار:** يأخذ هذا النمط احد الاتجاهين التاليين:

- **المركزية في اتخاذ القرار:** وتتمثل المركزية عندما يحتكر المدير بسلطة اتخــاذ القــرار ويستأثر بها دون إشراك الآخرين، ويسود هذا النمط في الإدارات الديكتاتورية (الفرديــة) والتي لا تشرك العاملين في اتخاذ القرارات.
- **اللامركزية في اتخاذ القرارات:** يتمثل هذا النمط بقيام المدير بتفــويض صــلاحية اتخــاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقــة بعملهــم دون الرجوع إلى الإدارة العليا، يغلب هذا النمط في الإدارات الديمقراطيــة أو أســلوب الإدارة

بالأهداف، ويعتبر هذا النمط أكثر نجاحا في تحقيق أهداف المنظمة من الأنماط المركزية في القرارات.

٤ - **اللجان:** تمثل اللجان نمط آخر من أنماط اتخاذ القرار وصورة من صور المشاركة، حيث تعقد هذه اللجان لدراسة موضوع معين أو مشكلة معينة، وتتخذ هذه اللجان عدة أشكال فمنها ما هو استشاري، يقتصر دورها على إسداء النصح وإبداء الرأي ومنها ما هو تنفيذي حيث تفوض سلطة اتخاذ القرار (عربيات، ٢٠٠٨).

ويعتمد استخدام المركزية أو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من العوامل وتشمل ما يلي (القريوتي، ٢٠٠٩):

١ - **حجم الأعمال:** يفرض اتساع حجم الأعمال على الإدارة العليا توزيع حق اتخاذ القرارات بينها وبين الإدارات الدنيا.

٢ - **الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة:** تؤثر افتراضات المدير حول طبيعة العاملين على أسلوب الإدارة المتبع، فالافتراضات السلبية تؤدي إلى استخدام النمط المركزي في الإدارة أما الافتراضات الايجابية فإنها تسمح بتطبيق اللامركزية لأنها تؤمن بان العاملين يمتلكون القدرة والأهلية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.

٣ - **طبيعة العاملين ومدى وعيهم وتحملهم للمسؤولية:** تؤثر طبيعة المرؤوسين ومدى رغبتهم في تحمل المسؤولية وممارسة اتخاذ القرارات على قدرة الإدارة على تطبيق المركزية أو اللامركزية، فإذا كان المرؤوسون يتمتعون بقدرات وكفاءات جيدة، يتوجب على الإدارة منحهم الحرية في اتخاذ القرارات.

٢ -٥ -٧ الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

يعتبر الأسلوب الجماعي واحدا من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات، وهناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات لاستخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، ومن بين هذه الأسباب المعلومات والالتزام بالتنفيذ والإبداع والتطوير. وربما يكون من أهم أسباب استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات هو عدم امتلاك الإدارة العليا المعلومات اللازمة التي تمكنها من اتخاذ القرار الجيد. أما فيما يتعلق بالتنفيذ، فانه من المعروف إن تنفيذ أي قرار يكون مناطا بالجماعة، لذلك فان إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات يضمن التزامها بتنفيذ هذه القرارات. أما فيما يختص بعامل الإبداع، فان بعض المواقف تنطوي على عدد كبير من البدائل المحتملة لاتخاذ القرار، ولذلك فان إشراك الجماعة في اتخاذ القرار يمكن أن يثمر عن العديد من

الحلول أو البدائل التي يعجز الفرد عن التوصل إليها بمفرده. وأخيرا فيما يتعلق بالتطور فان العمل الجماعي في اتخاذ القرارات يعطي فرصة لإشراك العاملين بهدف تنميتهم وتعليمهم (الشميمري وآخرون، ٢٠٠٤).

ويسهم الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات في معالجة المشكلة بحكمة ودقة اكبر، كما ان تمكين فرق العمل او المجموعات في اتخاذ القرار غالبا ما يؤدي الى تحقيق التحسين المستمر في القرارات المتخذة. وتكون القرارات المتخذة مترابطة وتؤثر على طبيعة اداء الفرد والجماعات والمنظمة، وبالتالي تكون ذات فاعلية أكبر في تحقيق ألاهداف (حمود واللوزي، ٢٠٠٨).

٢ -٥ -٨ مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار أكثر قبولا لدى العاملين فيعملون على تنفيذه برغبة شديدة وحماس كبير.
- تقود المشاركة إلى ترسيخ الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين من ناحية، وبين المنظمة والجمهور الذي تتعامل معه من ناحية أخرى، فمن خلال التشاور مع المرؤوسين بشان القرارات التي يزمع اتخاذها، يتمكن المدير من تخفيف أسباب العداوة في العمل ويساعد على حل المشكلات الإدارية في اقصر وقت. ولا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال المشاركة التي إذا أحسن المدير استخدامها ارتفعت الروح المعنوية للعاملين وزادت كفاءتهم الإنتاجية. (عبوي، ٢٠١٠: ٢٤٨).
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تنمية القدرات الإدارية للعاملين في المستويات الدنيا وتزيد من شعورهم بالمسؤولية وتجعلهم أكثر استعدادا لتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، ولهذا السبب فان الإدارة الديمقراطية التي يشترك فيها - في ظل قيادة تنمو من القاعدة بدلا من أن تفرض من أعلى - تتفوق على الإدارة التحكمية، وبالرغم من أن القائد الإداري في كلتا الحالتين يهتم بانجاز المهام بسرعة واقتصاد، لكن الفرق بينهما يكمن في أن القيادة الديمقراطية تولي أهمية للكيفية التي تنجز بها الأعمال على المدى الطويل مع إرضاء جميع المشاركين فيها (كنعان، ٢٠٠٧: ٢٣٤).
- تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات لديهم (الخطيب ومعايعة، ٢٠٠٩).

٢ -٥ -٩ علاقة اتخاذ القرارات بالرقابة والعملية الإدارية والتفويض:

١ - اتخاذ القرارات والرقابة:

تتجسد علاقة الرقابة باتخاذ القرارات من خلال التقارير الرقابية التي تدفع المديرين لاتخاذ القرارات اللازمة لتصويب الأمر. فإذا تبين من خلال الرقابة وجود خلل في الأهداف الموضوعة وإنها تفتقد إلى الواقعية، فانه يتوجب اتخاذ قرار بإعادة صياغة الأهداف لتكون واقعية. أما إذا كانت الأهداف واقعية وكان الخلل يكمن في قصور أداء العاملين، حينها يتوجب على المدير اتخاذ قرار بإعادة تدريب العاملين لزيادة كفاءتهم أو اتخاذ إجراءات عقابية بحقهم إذا ثبت أن أسباب القصور ذاتية ولا علاقة لها بالموارد أو الإمكانيات المتاحة (القريوتي، ٢٠٠٤).

٢ - اتخاذ القرارات والعملية الإدارية:

يرتبط اتخاذ القرارات بجميع مراحل العملية الإدارية، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة ، سواء عند وضع الأهداف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو اختيار الأساليب لتنفيذها.

وثمة علاقة وثيقة بين اتخاذ القرارات والقيادة الإدارية، فعندما يمارس المدير وظيفته القيادية فانه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو تحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم.

وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها تتخذ قرارات بشان تحديد المعايير اللازمة لقياس نتائج الأعمال، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تسير عملية اتخاذ القرارات جنبا إلى جنب مع العملية الإدارية (عبوي، ٢٠١٠: ٢٣٢).

٣ - اتخاذ القرارات والتفويض:

إن تطور الأعمال الإدارية وتعقدها أدى إلى زيادة الأعباء الملقاة على كاهل قياداتها الإدارية، وقد نجم عن زيادة حجم التنظيمات الإدارية وتشعب نشاطاتها تزايد مسؤوليات قياداتها، وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه قيادة التنظيم الإداري العمل على رفع الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهل القائد ليتمكن من التفرغ للعمليات الإستراتيجية والهامة في التنظيم. ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض اتخاذ القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا في التنظيم.

ويؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرارات لما يترتب على تفـويض المـدير بعـض اختصاصاته وسلطاته إلى العاملين من آثار ايجابية تنعكس على اتخـاذ القـرارات، فـالتفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين، وذلك للصعوبة التي تكمن في تدريب المرؤوسـين علـى المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم. كما يسمح التفويض لهيئات المشورة أن تمارس دورها في الإرشاد والتوجيه من خلال اشتراكها في اتخاذ القـرارات، فقـد أثبتـت الممارسة أن تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد المدير لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة، كمـا انه يؤدي إلى اختناق العمل، وعدم تمكين الكفاءات الإدارية من الخلق والإبداع.

وتتأثر عملية اتخاذ القرارات أيضا بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة، حيث تزداد اللامركزية في اتخاذ القرارات كلما ازداد عدد وأهمية القرارات التي تتخذها المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وكلما اتسع نطاق تأثر الوحدات الإدارية بالقرارات التي تتخذها المـستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، كما تزداد اللامركزية في اتخاذ القرارات كلما قلت عمليات التـدقيق والمراجعة التي يحتاج إليها القرار، فاللامركزية تكون واسعة عندما يقل تدخل الإدارة العليا في الفحص والتدقيق (كنعان، ٢٠٠٧: ١٠٦-٢٩٣).

ويمكن القول بان المظاهر التي تدل على اللامركزية فـي اتخـاذ القـرارات، حـق المستويات الدنيا في اتخاذ قرارات تؤثر على العديد من الوظائف داخل المنظمة، وعدم وجـود إجراءات رقابية تفصيلية على المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرارات (القريـوتي، ٢٠٠٤: ٢٦١).

٢-٥-١٠ المشاكل والمعوقات الإدارية لعملية اتخاذ القرارات:

تتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في الدول الناميـة، وتتمثل أهم هذه المعوقات في ما يلي (كنعان، ٢٠٠٧):

١- **المركزية الشديدة وعدم التفويض:** أكدت الدراسات العلمية بان القيـادات الإداريـة فـي معظم الدول النامية تمارس قدرا كبيرا من المركزية في اتخاذ القرارات، مما يـنجم عنـه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الصلاحيات للقيادات في الصف الثـاني مـن الـسلم الإداري، وتبرز مظاهر هذه المركزية من خلال كثرة الإمضاءات والموافقات التي تشترط لصالح الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض جميع تفاصيل العمل اليومية على المـدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين الذي يصاحب المركزية الجامدة.

٢ - **البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:** تعاني الإدارة في معظم الدول النامية من مظاهر البيروقراطية التي ينجم عنها عقبات تواجه متخذي القرارات، حيث تكون الرقابة في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تقيد سلطاتهم حرية العاملين في الجهاز الإداري ومنهم المديرين الذين بيدهم صنع القرار. وان من خصائص الجهاز البيروقراطي الرغبة الشديدة في الاعتماد على الطرق الرسمية في الإدارة، والتضحية بالمرونة من اجل الالتزام بتنفيذ التعليمات، والبطء في اتخاذ القرارات. كما تشكل الإجراءات الإدارية الصارمة عقبة تواجه متخذي القرارات في الدول النامية، ذلك إن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات، وقد يقتل في أحيان كثيرة روح الابتكار لديهم، وكل ذلك يقود إلى عدم صواب القرارات المتخذة.

٣ - **عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:** يواجه متخذو القرارات في الدول النامية صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وذلك لأسباب عديدة منها قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية، وإحجام العديد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمعنيين باتخاذ القرارات وعدم تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسئولين، وينبثق ذلك عن شعور خاطئ بتملكها أو ادعائهم سرية هذه المعلومات لطابعها الأمني أو عدم توفرها، أو رغبة منهم في إظهار الأهمية، أو الخشية من النتائج غير السارة التي قد تعكسها بعض المعلومات.

٢ -٦ النمط القيادي:

يتم تناول النمط القيادي من خلال التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ووظيفة القيادة وعلاقتها بالإدارة.

٢ -٦ -١ وظيفة القيادة:

تمثل طبيعة العلاقة بين المدير والعاملين الذين يشرف عليهم محور الاهتمام في موضوع القيادة، لذلك تبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال ارتباطها بالعنصر الإنساني، حيث تسهم في كيفية تأثير القائد في الآخرين وقدرته على خلق التفاعل بين المرؤوسين.

ويرجع الاهتمام بموضوع القيادة إلى فترات تاريخية موغلة في القدم، فقد كانت تمثل العنصر الأكثر أهمية في مجال الحكم والسياسة، إلا أن أهميتها في مضمار الإدارة قد تزايدت بعد اتساع المنظمات وتعقد نشاطاتها حتى أصبحت ركنا أساسيا ضمن وظائف المدير، بسبب

التحديات العديدة التي تواجه المنظمة والمنافسة الشديدة التي تتطلب وجود أفراد يمتلكون صفات خاصة لإشغال الوظائف القيادية (النعيمي، ٢٠٠٨).

٢ -٦ -٢ مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف القيادة بأنها علاقات التأثير بين القائد والتابعين والتي تهدف إلى إحداث تغييرات حقيقية ونتائج تعكس أغراضهم المشتركة (Daft, 2008).

وتعرف القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة" (كلالدة، 2002: ١٧).

وتعرف القيادة بأنها " عملية التأثير في الآخرين (الأفراد والجماعات)، التي تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف (النعيمي، ٢٠٠٨: ١٤٠).

كما تعرف القيادة بأنها " إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق أهداف المنظمة" (حمود، واللوزي، ٢٠٠٨).

وبناء على ما تقدم تبين بان القيادة هي قدرة القائد على التأثير في التابعين وإقناعهم في التعاون والعمل سويا لتحقيق أهداف المنظمة.

ويدعم التفكير الإداري التقليدي فكرة السلطة، حيث يمتنع القادة عن تفويض السلطة للمرؤوسين، أما في الفكر الإداري المعاصر فنجد أن القيادة هي مسؤولية مشتركة بين القادة والمرؤوسين، ويتم ذلك من خلال تفويض السلطة للمرؤوسين. والجدير بالذكر أن القيادة الناجحة تنبثق من التعاون بين القادة والمرؤوسين وتتطلب تفويض السلطة، فالسلطة المشتركة والمسؤولية القيادية تؤدي إلى رفع معدل الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى أداء المؤسسة (حسين، ٢٠٠٥).

٢ -٦ -٣ القيادة والإدارة:

تعرف الإدارة بأنها "وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل" (الشميمري وآخرون، ٢٠٠٤).

وتعرف الإدارة بأنها النشاط الذي يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد في المنظمة لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال إتباع سياسات وإجراءات العمل في المنظمة التي

تؤدي إلى تحقيق أهدافها. ويعتقد البعض إن الإدارة جزء من القيادة، ورأي آخر يقول بان القيادة جزء من الإدارة. ويرى أصحاب الرأي الأول بان القيادة تحتل قمة الهرم ويتجسد ميدانها في التعامل مع المواقع القيادية أو الإدارية وفقا لتسلسلها القيادي الهرمي، فالقادة بحكم موقعهم يجب أن لا ينشغلوا بتفاصيل العمل اليومية، بل عليهم أن ينصرفوا إلى المهام الرئيسية للمنظمة والتي تنصب على التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات، لان انغماسهم في الأعمال الروتينية ستنفي عنهم صفة القيادة وتجعلهم إداريين مكتبيين. أما أصحاب الرأي الثاني الذين يرون بان القيادة جزء من الإدارة، فهم يقولون إن المدير الإداري هو أيضا قائد أينما كان الموقع الذي يحتله في التسلسل الهرمي، وان وظيفة القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية الأربعة التي يجب أن يضطلع بها المدير والتي تنطوي على صناعة القرار وتوجيه العاملين (كلالدة، ١٩٩٧).

٢ -٦ -٤ أنماط القيادة:

تختلف الأنماط القيادية التي تتم فيها عملية تفويض السلطة، حيث يحجم بعض القادة أو المدراء عن تفويض السلطة ويتمسكوا بجميع السلطات الممنوحة لهم، في حين يعمد البعض الآخر إلى تفويض السلطة تحت وطأة ضغط العمل، ويلجأ البعض الآخر إلى تفويض السلطة بشكل كامل (كلالدة، ١٩٩٧).

ركزت النظريات الأولى للقيادة على القائد (نظريات السمات) وكيف يتفاعل القائد مع أعضاء مجموعته (النظريات السلوكية). وتناولت الدراسات في العشرينيات والثلاثينيات سمات القائد وهي الصفات التي يجب أن تستخدم للتمييز بين القادة وغير القادة. وكان الهدف عزل الصفات التي يمتلكها القادة عن تلك التي لا يمتلكها غير القادة. وتوصلت الدراسات إلى أن الصفات وحدها لا تكفي لتحديد القادة الفاعلين وذلك لان التفسيرات استندت على السمات فقط وتجاهلت تفاعل القادة وأعضاء فريقهم إضافة إلى العوامل الموقفية. وبناءا على ذلك ركزت البحوث التي تناولت موضوع القيادة منذ أواخر الأربعينيات وحتى منتصف الستينيات على الأساليب السلوكية المفضلة التي أظهرها القادة. وتساءلت الدراسات فيما إذا كان ثمة شيء يميز أفعال القادة الفاعلين، وبكلمات أخرى شيء يميز سلوكهم.

وتطلعت الدراسات إلى أن مدخل النظريات السلوكية سيقدم أجوبة دقيقة حول طبيعة القيادة، ومن ابرز الدراسات حول سلوك القائد، دراسة جامعة Iowa التي حددت ثلاثة أنماط قيادية.

ويعد النمط القيادي نوعا من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم تحقيقا للأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية. وتمثل الأنماط القيادية الثلاثة التي كشفت عنها دراسة جامعة Iowa طريقة ممارسة القائد للسلطة وعلاقته بمرؤوسيه (Robbins & Coulter, 2007).

١ - النمط الأوتوقراطي (Autocratic)

يعرف القائد الأوتوقراطي بأنه الشخص الذي يجعل السلطة مركزية ويستمد نفوذه من المنصب وسلطة المكافأة والعقاب (Daft, 2008).

يقوم القائد بإصدار الأوامر ومطالبة المرؤوسين بتنفيذها، وينفرد في اتخاذ القرارات دون مشاركة المرؤوسين ولا يقبل اقتراحاتهم، حيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية، ويلجا إلى أسلوب التهديد وفرض العقوبات على المرؤوسين لإجبارهم على تنفيذ أوامره، ويستخدم سلطته الرسمية لسوق المرؤوسين على انجاز العمل، كما انه لا يعير العلاقات الإنسانية أي اهتمام. وفي ظل هذا النمط، يلجأ القائد إلى تسيير شؤون العمل عن طريق القرارات المركزية، حيث يرفض تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه. وتقوم العلاقة بينه وبين المرؤوسين على أساس الخوف وإتباع التعليمات دون مناقشة (العجمي، ٢٠٠٨).

والجدير بالذكر أن هذا الأسلوب القيادي يؤدي إلى سوء العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ويخلق بيئة عمل غير مريحة بين العاملين، حيث يستغرق العاملون وقتا طويلا لانجاز الأعمال عندما يغيب القائد وينخفض مستوى أدائهم، وذلك لان هذا الأسلوب من القيادة لا يترك الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم ولا يعير القائد الأوتوقراطي أهمية لترغيب العاملين في العمل (حسين، ٢٠٠٥).

٢ - النمط الديمقراطي (Democratic):

يعرف القائد الديمقراطي بأنه الشخص الذي يفوض السلطة للآخرين ويشجع المشاركة ويعتمد على معرفة أتباعه لانجاز المهام، كما يعتمد على احترام أتباعه للتأثير فيهم (Daft, 2008).

في ظل هذا النمط من القيادة يقوم القائد بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويشجع العاملين على الابتكار والإبداع وذلك لتحفيزهم على زيادة الإنتاجية وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، حيث يستخدم أسلوب التأثير بدلا من استخدام سلطته الرسمية لدفع العاملين على

الانجاز، كما يمتاز هذا القائد بالتركيز على العلاقات الإنسانية، حيث يسود جو من الألفة والتعاون في علاقته بمرؤوسيه، والذي يساعد على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة بصورة مترابطة (العميان، ٢٥٩-٢٦٢: ٢٠١٠).

إن القائد الديمقراطي يقترح ولا يأمر ويسعى إلى إرضاء المرؤوسين، فهو يتحمل مسؤولية القرار بعد التشاور مع أتباعه، وغالبا ما يتبنى آرائهم لأنهم أكثر دراية بالعمل منه، وقد يترك مهمة إصدار القرار وتنفيذه للمرؤوسين. وقد أثبتت الدراسات أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات تنمي ارتباط العاملين بالمنظمة، وان المجموعة التي يقودها قائد ديمقراطي أكثر أداء" للعمل بطريقة ايجابية (حسين، ٢٠٠٥).

ويرتكز النمط الديمقراطي على ثلاثة محاور وهي كالتالي (ألأسدي وإبراهيم، ٢٠٠٣):

- إنشاء علاقات بين القائد والمرؤوسين.
- إشراك العاملين في المهام القيادية.
- تفويض السلطة.

٣ - النمط الفوضوي (Laissez-Faire):

يقوم القائد في ظل هذا النمط القيادي بتفويض جميع سلطاته تقريباً إلى مرؤوسيه ويترك لهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات وتحديد أساليب التنفيذ. كما يسمح القائد لأتباعه بحرية التصرف ويفسح المجال لهم للقيام بما يشاءون من أعمال فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون الطرق التي توصلهم إليها (السحيمات، ٢٠٠٩).

ويتجه القائد الفوضوي إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على نطاق واسع ويقوم بإسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة. كما يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لتوضيح الآراء والأفكار (عبوي، ٢٠١٠).

ويتميز هذا النمط القيادي بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب. ويؤخذ على هذا النمط القيادي المتساهل جدا في القيادة، والذي يندر وجوده في مجال الإدارة التطبيقية، انه نوع من أنواع الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية، والتي يشوبها القلق والتوتر (القريوتي، ٢٠٠٩).

تتمثل سمات النمط الفوضوي بما يلي (الدويك وآخرون، ١٩٩٨):

- تعم الفوضى في التنظيم وذلك لعدم توفر ضوابط للعمل.

- يقوم القائد الفوضوي بتوجيه المرؤوسين بطريقة غير مباشرة عن طريق إبداء ملاحظاته.
- يفسح المجال للمرؤوسين بتحديد أهدافهم بحرية ضمن الأهداف العامة للمنظمة.
- يمنح القائد الفوضوي مرؤوسيه حرية اتخاذ القرارات وتنفيذ العمل بالطريقة التي تناسبهم.

٢ -٦ -٥ النظريات المعاصرة في القيادة:

لقد ميزت الدراسات الاخيرة في القيادة بين نوعين من القيادة وهما القيادة الاجرائية والقيادة التحويلية (Robbins& Coulter, 2007).

١ - القيادة الاجرائية: يقوم القادة في ظل هذا النوع من القيادة بتوجيه اوتحفيز اتباعهم نحو تحقيق الاهداف المرسومة وذلك بتوضيح الادوار ومتطلبات مهام العمل، ويلجأون الى تقديم المكافآت مقابل الاعمال التي ينجزها اتباعهم.

٢ - القيادة التحويلية: يقوم القادة التحويليون بالايحاء الى اتباعهم بتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، وبذل جهد اضافي لتحقيق اهداف المجموعة، ويتميز هؤلاء القادة بامتلاكهم التاثير العميق والكبير على اتباعهم. انهم يولون اهتماما كبيرا باحتياجات اتباعهم الشخصية (Robbins & Judge, 2007).

٢ -٦ -٦ الإدارة المشاركة

أولا - طبيعة القيادة المشاركة:

لقد احتل نمط الإدارة المشاركة اهتماما خاصة في السنوات الأخيرة، وتعني المشاركة اشتراك المدير مع المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وهناك درجات من المشاركة في اتخاذ القرارات ترتبط بالنمط القيادي للمدير، فقد يقوم المدير وحده باتخاذ القرارات بدون السماح للمرؤوسين بالمشاركة، وربما يستخدم صلاحياته بشكل محدود ويسمح للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة أعلى (الشماع، ٢٠٠٤).

كما يسمح للمرؤوسين بتقديم الاقتراحات لتحسين النوعية والعمل كفريق وتحمل مسؤولية اكبر عن أعمالهم الخاصة، ولكن لا يسمح لهم أن يكونوا شركاء حقيقيين في المشروع. ويتحمل القادة مسؤولية النتائج، وقد يتصرفون كموجهين وناصحين. لقد تخلى القادة عن سيطرتهم، لكنهم ما يزالون مسئولين عن الراحة النفسية والعاطفية وأداء تابعيهم (Daft, 2008).

ثانيا' -ايجابيات المشاركة:

تحقق القيادة المشاركة مجموعة من الايجابيات منها(الشماع، ٢٠٠٤) :

- تزيد من شعور المرؤوسين بالانجاز عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- يقوم المرؤوسون بتنفيذ العمل بفاعلية اكبر لأنهم شاركوا في اتخاذ القرارات المتعلقة به.
- تسمح المشاركة للإدارة باستنباط القدرات الكامنة لدى المرؤوسين واستثمار إمكانات الإبداع لديهم.

٢ -٦ -٧ القيادة وفروقات النوع الاجتماعي:

تشير الدراسات إلى أن النساء والرجال يستخدمون أنماط قيادية مختلفة. وعلى وجه الخصوص، تميل النساء لتبني النمط الديمقراطي أو ألتشاركي في القيادة. كما تميل أيضا إلى تشجيع المشاركة في القوة والمعلومات، وتحاول تعزيز التقييم الذاتي للعاملين. وتعتمد النساء على الخبرة والمهارات الشخصية للتأثير في الآخرين. بينما يميل الرجال لاستخدام النمط الأوتوقراطي في القيادة الذي يعتمد على التوجيه وإصدار الأوامر. كما يعتمدون على سلطة المنصب الرسمي للتأثير في الآخرين. ويلجا الرجال إلى منح المكافآت مقابل العمل الجيد وإنزال العقوبات لقاء العمل السيئ.

وتجدر الإشارة إلى وجود محددات لهذه النتائج، فميل النساء القادة لتبني النمط الديمقراطي في القيادة أكثر من الرجال ينخفض في الأعمال التي يسود فيها الرجال. ومن الواضح أن معايير المجموعة وظاهرة الرجولة تؤثر على النساء وتدفعهم إلى التصرف على نحو أكثر اوتوقراطية.

ومن القضايا الأخرى التي تؤخذ بنظر الاعتبار هي كيف ينظر إلى النساء والرجال القادة في بيئة العمل. تبين الدراسات بان الرجال يعتبرون النساء اقل مهارة في حل المشكلات، وهي إحدى الخصائص المرتبطة بالقيادة الفاعلة. تحتاج المنظمات إلى القادة الفاعلين في كل المستويات، ولكنها تحتاج إلى أن تضمن بان مفاهيم ظاهرة الرجولة لا تحدد من يكونون هؤلاء القادة (Robbins& Coulter, 2007).

وعلى الرغم من أهمية معرفة كيف يختلف النساء والرجال في الأنماط القيادية، فان السؤال الأكثر أهمية يتمثل فيما إذا كانوا يختلفون في الفاعلية. تشير العديد من الدراسات إلى أن المديرين من النساء أحرزوا درجات أعلى من نظرائهم الذكور في مجموعة متنوعة من

المقاييس عندما صنفوا من قبل زملائهم والعاملين والمديرين. لماذا هذا الاختلاف؟ إن إحدى التفسيرات الممكنة تشير إلى أن منظمات اليوم، والمرونة وعمل الفريق والثقة والمشاركة بالمعلومات تحل بسرعة محل الهياكل الصارمة والفردية التنافسية والرقابة والسرية. في هذه الأنواع من أماكن العمل، يجب أن يستخدم المديرون الفاعلون سلوكيات أكثر اجتماعية. إنهم يستمعون، ويحفزون ويقدمون الدعم للعاملين. إنهم يلهمون ويؤثرون بدلا من فرض السيطرة. ويبدو أن النساء يحسن القيام بهذه الأفعال أفضل من الرجال.

وتوصلت الدراسات الأخيرة إلى وجود علاقة بين توازن تمثيل الرجال والنساء في المنظمات والأداء العالي المستوى في المنظمة. كما أظهرت إحدى الدراسات بان المنظمات التي تتبؤا فيها النسوة مناصب قيادية بنسبة ٣٥% يفوق أدائها ماليا عن المنظمات التي تنخفض نسبة تقلد النساء فيها المناصب القيادية (Daft, 2008: 338).

وقد وجدت دراسات أخرى بان النساء أكثر ميلا لاستخدام الأسلوب ألتشاركي (الديمقراطي) في القيادة من الرجال. في حين وجدت دراسات أخرى بان تقييم النساء ينخفض مقارنة بالرجال عندما يشغلن ادوار قيادية رجولية وعندما يكون المقيمين من الرجال. وقد تبين بان المرأة قد تستخدم أسلوب أكثر ديمقراطية للحصول على تقييم أفضل.

وقد تناولت الدراسات فاعلية المرأة والرجل ووجدت بأنهما متساويان في الفاعلية بشكل عام، ولكنهما أكثر فاعلية في الأدوار القيادية التي تتوافق مع نوعهم الاجتماعي (Rowe, 2007: 336).

٢ -٧ الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي على انه كمية ونوعية المهام التي ينجزها الفرد أو المجموعة في مكان العمل (Schermerhorn, 1999).

٢ -٧ -١ تعريف الأداء:

يعرف الأداء بأنه محصلة النتائج لوظيفة ما أو عمل ما, أو نشاط ما (Brown & Harvey, 2006).

كما ويعرف الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط ما (Robbins& Coulter, 2007).

وعليه يمكن القول إن الأداء هو المحصلة النهائية للنشاط الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل.

يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى أي إلى تحقيقها حيث يسهم الأداء وبشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات أو ربما في ضعف وتردي هذه الخدمات, كما يمكن اعتبار الأداء مقياس يتم من خلاله تحديد مدى القدرة على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل, كما يتم من خلال الأداء إعطاء حكم على مدى إتقان العمل أو مدى امتلاك الإفراد لمهارة ما, أو معلومة ما أو فكرة ما, وبالتالي القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي والسلبي في هرم الإدارة المتبع في المنظمة. ويعد الأداء الوظيفي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم هدفا أساسيا للمنظمات, إذ لا يمكن لأية منظمة البقاء والاستمرار دون الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات (ديسلر, ٢٠٠٧: ١٨٣).

إن المنظمات الناجحة تجعل شغلها الشاغل أن تعرف المدى الذي وصلت إليه معدلات الأداء لديها في مقابل مثيلاتها من المنظمات المنافسة وتستطلع كيف يعمل منافسوها على تحسين مستوى الأداء عندهم. و تستخدم المنظمات الناجحة الوسائل الحديثة التي تسهم في زيادة سرعة العمل ودقته وتقليل التكاليف وذلك من خلال تطبيق التكنولوجيا. كما تتميز المنظمات الناجحة بقدرتها على إعادة صياغة الأشياء القديمة في شكل جديد وابتكار أشياء جديدة، ويعود ذلك إلى قدرتها على المزج بين مواهب أفرادها وما اكتسبوه من خبرات. وتستخدم هذه المنظمات عمليات منظمة واعية لتحسين مستوى أدائها، وتهتم بتوافر الموهبة المتاحة من خلال استخدام سلطتها بشكل بناء لتضع العاملين لديها في مواقف يواجهون مشكلات عليهم حلها، حيث يتوجب عليهم أن يكونوا على استعداد تام لتغيير الأسلوب إذا لزم الأمر، كما تجعل أداء العاملين يتناغم مع أداء المنظمة لتكون النتيجة رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق ما ترجوه من آمال. إن أداء الموظفين من الأمور البالغة الأهمية، فالمنظمات الناجحة تعلم أهمية إخضاع هذا الأداء لسياسة حكيمة، لذلك نجدها تتناول سياسة الأداء بأسلوب منظم واع (هافارد، ٢٠٠١).

ويفيد تفويض سلطة اتخاذ بعض القرارات في تحسين الأداء وذلك لأنه يحفز العاملين، حيث يشعر المرؤوس بعد تفويضه بثقة رئيسه به وبالتالي يستخدم جميع قدراته في القيام بدور اكبر وهو أمر يؤدي إلى أداء أجدى وأفضل (قرنفل، ٢٠٠٧).

وتقع على عاتق المدير مسؤولية استنباط المهارات الكامنة وتطويرها. ويتوجب على المدير المعاصر أن ينقب عن طاقات الأداء الكامنة لدى كل فرد ويحاول استخراجها وتطويرها. ومن الشائع أن الأداء يشكل القاعدة للأفراد في العمل. انه الحجر الأساس للإنتاجية، ويجب أن يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. في الواقع، انه معيار للقيمة المضافة، حيث يستخدم في العديد

من المنظمات لتقييم أهمية الأعمال والقائمين بها. إن أداء كل عمل يجب أن يضيف قيمة لإنتاج المنظمة من البضائع أو الخدمات. ومن اجل تحقيق المستوى العالي من الأداء في مكان العمل، يجب أن يمتلك الفرد القدرات الملائمة(خلق القدرة على الانجاز)، والعمل بجد لتحقيق المهام (إظهار الرغبة في الانجاز)، وامتلاك الدعم الضروري(خلق الفرصة للأداء). إن العوامل الثلاثة ضرورية ومهمة، وان الإخفاق في توفير إي واحدة منها قد يؤدي إلى قصور في الأداء ويخلق سقوف محدودة منه (Schermerhorn, 1999).

٢-٧-٢ ما هي العوامل التي تدعم الأداء؟

يمكن تلخيص العوامل التي تدعم الاداء بما يلي:

١- يتوجب على المنظمة ان تفهم العاملين ماالمطلوب منهم على وجه التحديد لكي يتميز الاداء فيها بالحيوية والفاعلية.

٢- من الاهمية بمكان ان تجد المنظمة الوسائل التي تمكن العاملين من احراز الثقة في ان يعملوا بمفردهم دون دعم من احد.

٣- تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة كلا من الذين يقدمون التقارير لهم ومن يشغلون الوظائف المهمة الذين لهم تأثير على أدائهم ليتأكدوا أن كل فرد يعمل كمصدر للطاقة لا كمستهلك لطاقة الآخرين.

٤- يتوجب على المديرين الأكفاء أن يضعوا أهداف بارزة ليتسنى للعاملين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات، ويهتموا بما يقوله العاملون ويساعدوهم على تبادل الخبرات والأفكار وذلك من خلال المهارات الاستخراجية، كما يتوجب عليهم مساعدة العاملين على التعلم من خلال توجيههم وتقديم تجارب جديدة.

٥- تقع على عاتق المديرين مسؤولية بذل النصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور والعمل على تلافيها (هافارد، ٢٠٠١).

٦- أعتماد اسلوب الادارة بالاهداف، وذلك لدوره في تحسين الاداء في المنظمة، حيث اشارت الى ذلك العديد من الدراسات، فالادارة بالاهداف ترتبط بالمواقف الايجابية نحو العمل، وان مشاركة العاملين في صنع القرار تحسن الاداء والرضا الوظيفي.

٧ - اشراك العاملين في وضع الاهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة لما له من اثر ايجابي على الاداء، ويجب أن تكون التغذية الراجعة بعد الانتهاء من انجاز العمل مباشرة، لان العاملين يتذكرون العمل وتفاصيله (Brown & Harvey, 2006).

٢ -٧ -٣ ما هي ملامح الأداء المتميز؟

يحتاج العاملون في المنظمة إلى معرفة ملامح الأداء المتميز. إنهم بحاجة إلى أن يروا التصريحات الضخمة عن أفكار المنظمة والدور الذي تقوم به والمبادئ التي تسير عليها أن يروها تتحول إلى واقع ملموس يعيشونه. ويكمن التحدي الذي يواجه المديرين هو تحديد أي مستوى من مستويات الأداء يحتل الأهمية الكبرى بالنسبة للمنظمة ثم إيجاد الوسائل التي تجعل العاملين يتعرفون على هذه المستويات وكيفية الوصول إليها(هافارد، ٢٠٠١).

وتتمثل ملامح الاداء المتميز في المنظمة بما يلي: (الشماع وحمود، ٢٠٠٥)

١ - نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها من خلال سعيها لمواصلة نشاطاتها بكفاءة وفاعلية.

٢ - قيام المنظمة باستثمار الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية بشكل امثل.

٣ - قدرة المنظمة على تامين المستلزمات البشرية والمادية والمعلوماتية بصورة دائمة، وبالتالي انجاز المهام وتحقيق الاهداف التي تسعى لبلوغها من حيث انتاج المخرجات السلعية والخدمية لإشباع الحاجات المتزايدة للمستفيدين منها.

٢ -٧ -٤ علاقة الأداء بالعوامل التنظيمية:

وهناك ارتباط بين الأداء وعدد من المتغيرات وكما يلي: -

١ - القيادة الداعمة والأداء:

تشمل القيادة الداعمة مجموعة من السلوكيات التي يظهر من خلالها المدير الاهتمام باحتياجات ومشاعر العاملين. ويبدو أن القيادة الداعمة تساهم في تحقيق الأداء العالي المستوى في بعض المواقف، وخاصة عندما تؤدي إلى علاقات عمل أكثر تعاونية مع التابعين (Druckman et al., 1997).

علاوة على ذلك، فان دعم القيادة له تأثير مباشر على فاعلية المنظمة. وقد أشار West بأن المتخصصين في الرعاية الصحية كانوا أكثر إبداعا عندما حصلوا من مديريهم على مستوى عالي من الدعم الاجتماعي. كما اظهر Andrews بان فرقا من العلماء قدموا أفضل

النتائج الأبتكارية عندما منحهم مديريهم الحرية في العمل والعديد من الفرص للتأثير في القرارات الهامة. وقد أظهرت الدراسات بان ممارسات المديرين ومواقفهم مسؤولة عن انغماس الموظفين في العمل وفاعلية أدائهم (Müller, 2008).

٢ - القيادة التشاركية والأداء:

يمكن تعريف القيادة التشاركية بشكل واسع على أنها تشمل جميع أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين وتفويض السلطة للعاملين كأفراد أو مجاميع. وجدت بعض الدراسات بان القيادة التشاركية تؤدي إلى مستوى عالي من أداء العاملين.

وتشير البحوث إلى أن استخدام المشاركة في اتخاذ القرارات يحسن نوعية القرار عندما يمتلك العاملون معلومات وأفكار لا يمتلكها القائد ويرغبون في التعاون مع القائد في إيجاد طريقة جيدة لتحقيق أهدافهم المشتركة.

يعتبر التفويض شكلا فريدا من القيادة التشاركية التي تحسن أداء العاملين عندما يستخدم في مواقف مناسبة. ويكون التفويض ناجحا عندما يتمتع العاملون بالكفاءة والالتزام بأهداف المنظمة والرغبة في تحمل المسؤوليات الهامة (Druckman et al., 1997).

٣ - التغذية الراجعة والأداء:

تشير الدراسات إلى أن التغذية الراجعة تسهم في تسهيل انجاز المهام، وان فاعلية التغذية الراجعة تعتمد على ثلاثة أبعاد وهي مصدر التغذية الراجعة ومتلقيها والرسالة التي تحملها. وفيما يتعلق بمصدر التغذية الراجعة، فان العاملين يتلقون التغذية الراجعة وبشكل عام من زملائهم. وأشارت البحوث إلى أن التغذية الراجعة من الجهات الخارجية مهمة أيضا وفاعلة جدا.

واعتبر نموذج Hackman & Oldham لخصائص العمل أن التغذية الراجعة احد الجوانب الهامة في التحفيز الداخلي للعاملين. وتسهم التغذية الراجعة في تحفيز العاملين لأنها تعمل على إشباع احتياجاتهم من معرفة النتائج الفعلية لنشاطات العمل. وقد يؤدي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء وتحقيق الإنتاجية العالية (Müller, 1997).

وكلما زادت التغذية الراجعة التي يتلقاها العاملين عن مدى جودة أداء وظائفهم، كلما زادت معرفتهم عن النتائج التي حققوها. ومن خلال معرفة العاملين لنتائجهم، يستطيعون أن يفهموا عوائد الوظائف التي يؤدوها. ويمكن تحسين معرفة النتائج بزيادة الاتصال المباشر

للعاملين بالعملاء أو بتزويدهم بالتغذية الراجعة عن كيفية ملائمة وظائفهم واشتراكها في التشغيل الإجمالي للمنظمة. وتكمن أهمية التغذية الراجعة بالسماح للعاملين من عمل التعديلات الملائمة، خاصة إذا كانت مستمرة ويتم تزويدها في الوقت المناسب، كما إنها تحمل العاملين مسؤولية فحص أعمالهم بأنفسهم (ويتون وكاميرون، ٢٠٠١: ٢٨٣).

٤ - التحفيز والأداء:

تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية (القريوتي، ٢٠٠٤).

تعتبر مواقف المديرين واحدة من الجوانب التي تحفز العاملين للانغماس بمهامهم اليومية وتعزز التحفيز الداخلي. وعندما يكون المديرون مسيطرين أو عدائيين، فأنهم يراقبون سلوك العاملين عن كثب، ويتخذون القرارات بدون إشراك العاملين، ويزودون التغذية الراجعة بطريقة متشددة، ويضغطون على العاملين ليفكروا ويشعروا ويتصرفوا بطرق معينة. إن ممارسة الرقابة بشكل متشدد يقلل من التحفيز الداخلي وينأى بتركيز العاملين بعيدا عن نشاطات العمل ويجعله منصبا على اهتمامات خارجية. يتوقع أن يؤدي التحفيز الداخلي إلى تقليل الانغماس في العمل، وبالتالي إلى تقليل مستوى الأداء (Müller, 1997).

وتشير الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية بين أسلوب التحفيز المتمثل في المكافآت الايجابية والتي تشمل المكافآت الملموسة (مثل الحوافز والزيادة في الأجور) والتي تعتمد على أداء العاملين والتقدير(مثل الإطراء) وأداء العاملين. ويبحث القادة الفاعلون عن سلوكيات ومساهمات ليقدروها، إنهم يقدرون مجموعة متنوعة من الانجازات والمساهمات، ويجدون طرق خلاقة للثناء والإطراء. إن التأثيرات المفيدة للإطراء تكون أعظم عندما تصدر عن مدير يتقلد منصبا رفيعا في المنظمة ويحظى بالاحترام والثقة (Druckman et al., 1997).

٢ -٧ -٥ مداخل التحفيز:

ثمة مداخل عديدة للتحفيز من أهمها المداخل التالية (خطاب و مكاوي،٢٠٠٠: ١٤٦ - ١٤٩):

١ - **إشعار المرؤوسين بأهميتهم:** يجب أن تشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم، حيث أن إسناد المسؤوليات الإضافية للموظف الكفء يشعره بالثقة بنفسه وبثقة الرؤساء به. ومن ناحية

أخرى يساهم تفويض السلطة في تحفيز العاملين وإشعارهم بأهميتهم ويمنحهم الثقة في نفسهم. ويعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مدخلا هاما للتحفيز المعنوي.

٢ - **استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر:** إن القيادة الفاعلة لا تعني إصدار أوامر وتعليمات، وإنما تعني استمالة العاملين وتحفيزهم. وتجدر الإشارة إلى أن المشرف الكفء هو الذي يؤثر تأثيرا فعالا في مرؤوسيه فيستجيبون لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف وإنما عن الاحترام الذي يكنوه له والثقة في قدراته وكفاءته. وتتبلور أبعاد الإشراف الجيد في القدرة على رفع معنويات العاملين وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية.

٣ - **منح الأجور العادلة والتوسع في تطبيق أنظمة الأجور التشجيعية:** إن التوسع في تطبيق الأجور التشجيعية يعتبر من المحفزات الايجابية الهامة سواء على مستوى الفرد أو المجموعة، حيث تؤدي هذه الأنظمة إلى ازدياد مكاسب الأفراد بطريقة مباشرة بزيادة إنتاجيتهم.

٤ - **توفير الحوافز المعنوية :** وتتمثل في توفير حوافز إنتاج معنوية مثل توفير فرص الترقيات الاستثنائية التي تكفل منح مراكز أدبية أعلى للعاملين الممتازين، أو منحهم شهادات تقدير.

٥ - **التحفيز على أساس المهارات المكتسبة:** يرتكز هذا الأسلوب على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل. فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة كلما حصلوا على حوافز مادية. وهذا أمر ينسجم مع المستجدات السريعة للأعمال وما تتطلبه من تطوير مستمر للمهارات (القريوتي، ٢٠٠٨).

٢ -٧ -٦ أنواع الحوافز:

١ - **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تهدف إلى تشجيع أو حفز العاملين لزيادة الإنتاج، والحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة، حيث ترمي إلى زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعيا للوصول لإنتاج وأداء أفضل.

٢ - **الحوافز الجماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه. وتسهم الحوافز الجماعية في إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين (القريوتي، ٢٠٠٨).

٢ -٧ -٧ النماذج القيادية من منظور التحفيز:

يوجد أكثر من مدخل لتمييز النماذج القيادية، ومن منظور التحفيز يمكن تقسيم هذه النماذج إلى قيادة ايجابية وقيادة سلبية كالآتي:

١ - **المدخل الايجابي للقيادة:** ويعتمد هذا المدخل على توفير الفرص لمكافأة وتحفيز العاملين، وهو يعتمد على تحديد حاجات الأفراد والعمل على إشباعها وفي نفس الوقت يساعد المنظمة على تحقيق التكامل بين حاجات أهداف المنظمة والعاملين.

٢ - **المدخل السلبي في القيادة:** ويعتمد القائد في هذا المدخل على أسلوب التخويف والعقاب والإكراه لإجبار المرؤوسين على العمل. ويركز هذا المدخل على الرقابة الشديدة واستغلال السلطة الرسمية للقائد في إنزاله العقوبات لسوق المرؤوسين إلى العمل (خطاب و مكاوي، ٢٠٠٠: ١٥٠).

تنطوي الإدارة على ضمان إكمال نشاطات العمل بكفاءة وفاعلية بواسطة العاملين المسئولين عن هذه النشاطات، أو على الأقل هذا ما يجب أن يقوم به المديرين. وبينما تهتم الكفاءة بالوسيلة للقيام بالأعمال، تهتم الفاعلية بالنتائج، أو تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فالإدارة ليست معنية بإكمال النشاطات وتحقيق أهداف المنظمة ولكنها معنية أيضا بتحقيق ذلك بكفاءة بقدر الإمكان. وفي المنظمات الناجحة، تسير الكفاءة والفاعلية جنبا إلى جنب. والإدارة السيئة تعزى غالبا إلى النقص في الكفاءة والفاعلية أوالى الفاعلية التي تتحقق من خلال النقص في الكفاءة (Robbins & Coulter, 2007).

٢ -٧ -٨ كفاءة الأداء:

تعرف الكفاءة على أنها تطوير مرافق الإنتاج الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تقدم منتجات الشركة وتوزعها في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة. كما إنها تعني تقديم التقنيات مثل أنظمة المعلومات التي تعتمد على الانترنت وإدارة النوعية وأنظمة (Inventory) جرد المخازن التي تطبق في الوقت المحدد لتحسين الإنتاجية. وتعرف الكفاءة بأنها كمية الموارد المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة. وتعتمد الكفاءة على كمية المواد الأولية والأموال والعاملين الذين تحتاجهم المنظمة لتقديم مستوى معين من المخرجات (Daft,2007).

كما تعرف الكفاءة بأنها " محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل كلفة مادية واقل جهد وأسرع وقت ممكن" (القريوتي، ٢٠٠٤).

وتشير الكفاءة إلى الحصول على اكبر قدر من المخرجات من اقل كمية من المدخلات. ولان المديرين يتعاملون مع مدخلات نادرة - وتشمل الموارد كالناس والأموال والمعدات - فأنهم معنيون بالاستخدام الكفوء لهذه الموارد. كما يشار إلى الكفاءة بأنها " عمل الأشياء بشكل صحيح" - أي عدم التبذير في استخدام الموارد (Robbins& Coulter, 2007).

تتعلق الكفاءة بالعمل الداخلي للمنظمة، وتقاس بنسبة المدخلات إلى المخرجات. فإذا استطاعت المنظمة أن تحقق مستوى معين من الإنتاج بموارد اقل من منظمة أخرى، حينها توصف بأنها أكثر كفاءة. وفي بعض الأحيان، تقود الكفاءة إلى الفاعلية. وفي منظمات أخرى، لا ترتبط الكفاءة بالفاعلية. فربما تكون المنظمة ذات كفاءة عالية ولكنها تخفق في تحقيق أهدافها لأنها تنتج سلع أو تقدم خدمات غير مطلوبة. كما يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها ولكنها تكون غير كفوءة (Daft,2007).

إن الزيادة في عدد الوحدات المنتجة بدون استخدام عمالة إضافية يعتبر مؤشرا على زيادة الإنتاجية وتقليل في كلفة اليد العاملة أو المواد المستخدمة المطلوبة لإنتاج كل وحدة من المخرجات. وعندما يجد العاملون طرقا لزيادة الإنتاجية، فإنهم يكافئون على تقليل التكلفة. إن الطرق الفنية تسمح للمدراء بتقييم المدى الذي تستطيع فيه المنظمة أن تحول قدرا محدودا من مهارات المنظمة ومواردها إلى منتجات أو خدمات نهائية (Jones, 2007:17).

والابتكار هو الاستخدام الناجح للمهارات والموارد لتقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير نظم تشغيل جديدة تمكن المنظمة من التغير والاستجابة لاحتياجات الزبائن. إن ابتكار طرق جديدة لأداء الأعمال والتي تسهم في تقليل النفقات التي تحتاجها المنظمة لإنتاج وحدات معينة أو تقديم خدمات معينة يعتبر مؤشرا على الكفاءة. ويرى فريدريك تايلور من المدرسة العلمية للإدارة بان الكفاءة هي تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة، بأقل تكلفة مادية ممكنة. وهي المعيار الذي يقاس به كفاءة العامل، والمنظمة أيضا. وهي نسبة الانجاز الفعلي إلى المثالي المتوقع. وتشير أيضا إلى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع أو هدر للوقت والجهد.

وقد تتحقق الكفاءة على حساب الفاعلية التي تتأثر بالكيفية التي تم بواسطتها التوصل إلى الأهداف. كتحقيق إنتاجية عالية على حساب عناصر ضرورية لاستمرار المشروع (جعلوك، ١٩٩٩).

يمكن انجاز الأعمال والفعاليات في المنظمة بكفاءة اكبر باستخدام تكنولوجيا المعلومات. ويكمن الهدف في تقليل كلف العمل باستخدام الحاسوب لانجاز بعض المهام. وقد عرفت هذه الأنظمة بأنظمة معالجة العمليات التي تعالج الأعمال الروتينية واليومية للمنظمة آليا، حيث يتم من خلالها جمع المعلومات وحفظها في قاعدة بيانات، والتي تمكن العاملين في المستويات التشغيلية من الحصول على المعلومات، كما تسمح للمديرين بالرقابة على أعمال المنظمة واتخاذ القرارات الهامة، ويعمل نظم المعلومات الإدارية والذي يتكون من نظم تقارير المعلومات ونظم المعلومات التنفيذية ونظم دعم القرارات على تسهيل اتخاذ القرارات بشكل سريع وفاعل. تعمل نظم تقارير المعلومات على تزويد المديرين في المستويات الوسطى بالتقارير التي تلخص البيانات وتدعم اتخاذ القرارات اليومية، أما نظم المعلومات التنفيذية فتسهل اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، وتمكن القيادات العليا من اتخاذ القرارات في الوقت المحدد، وأخيرا تعمل نظم دعم القرارات على مساعدة المديرين في جميع المستويات الإدارية، والتي تسمح لهم بطرح الأسئلة للتوصل إلى البدائل الممكنة (Daft, 2007).

٢ -٧ -٨ فاعلية الأداء:

يتم تناول مفهوم فاعلية الأداء والتطرق إلى كيفية قياسه.

أولاً: مفهوم الفاعلية:

عرف (إبراهيم، ٢٠٠٩) فاعلية الأداء على "أنها مدى ملائمة الأهداف المختارة ومدى النجاح في تحقيق هذه الأهـــداف".

وتعرف الفاعلية بأنها " عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة" (شريف وسلطان، ١٩٩٨)

وتعرف الفاعلية بأنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها. ولكي تكون المنظمة فاعلة فإنها تحتاج إلى أهداف واضحة من اجل تحقيقها (Daft, 2007).

وتوصف الفاعلية بأنها " القيام بالأشياء الصحيحة" – وهي القيام بنشاطات العمل التي ستساعد المنظمة في الوصول إلى أهدافها(Robbins& Coulter, 2007).

يعد معيار الفاعلية من المؤشرات الهامة التي تقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتوفرة.

تتسم المنظمة بالفاعلية حينما تتمكن من تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفاعلية. وهكذا، فان الفاعلية وفقا لهذا المفهوم، ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة (الشماع وحمود، ٢٠٠٥).

وعلى أية حال، فان تحقيق الفاعلية ليست دائما مسألة سهلة لان الأفراد المختلفين يحتاجون إلى أشياء مختلفة من المنظمة. فما يهم الزبائن هو الحصول على نوعية جيدة من المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة ممكنة، في حين يهتم العاملون بالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة والرضا الوظيفي. ويهتم المديرون بتحقيق التوازن بين احتياجات ومصالح المستفيدين في وضع الأهداف والعمل على تحقيق الفاعلية. إن مستوى رضا كل مجموعة يعتبر مؤشرا على أداء المنظمة وفاعليتها (Daft, 2007:23).

ولتحقيق الفاعلية، تحتاج المنظمة إلى وضع أهداف واضحة ومركزة واستراتيجيات مناسبة لتحقيق هذه الأهداف. وتستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا جديدة لتحسين الكفاءة والفاعلية. يضع المديرون الأهداف التي يستخدمونها في تقييم الأداء الجيد في المنظمة. ويوجد نوعان من الأهداف التي تستخدم لتقييم فاعلية المنظمة وهي الأهداف الرسمية والأهداف التشغيلية. فالأهداف الرسمية هي أهداف موجهة والتي تذكرها المنظمة رسميا في تقريرها السنوي وفي الوثائق العامة الأخرى. وعادة، تضع هذه الأهداف رسالة المنظمة - إنها توضح سبب وجود المنظمة وما يتوجب عليه القيام به. وتهدف الأهداف الرسمية إلى إضفاء الشرعية على المنظمة ونشاطاتها، من اجل السماح لها في الحصول على الموارد ودعم المستفيدين. أما الأهداف التشغيلية فهي أهداف قصيرة وطويلة الأجل التي تقود المديرين والعاملين عندما ينجزون عمل المنظمة. وتعمل الأهداف التشغيلية على قياس عمل المنظمة وذلك بقياس الفترة التي تستغرقها لاتخاذ قرار أو معرفة حجم الصراع بين العاملين. وأخيرا، فإنها تستطيع قياس مدى كفاءتها بوضع أهداف تشغيلية والتي تسمح لها بالمقارنة مع منافسيها وذلك من خلال مقارنة كلف ونوعية إنتاج المنافسين مع كلف ونوعية إنتاجها. يجب أن تكون المنظمات حذرة في تحقيق الانسجام بين أهدافها الرسمية والتشغيلية وإزالة أي صراع بينهما. وعندما يضع المديرون مجموعة من الأهداف لقياس فاعلية المنظمة، ويجب أن يتأكدوا بان الأهداف الرسمية والتشغيلية تعمل سويا لتعزيز الفاعلية (Jones, 2007).

تعمل المنظمة على زيادة فاعلية الأداء الوظيفي من خلال تمكين العاملين، وذلك بحثهم على اتخاذ القرارات، ويسهم ذلك في تحسين النوعية والإنتاجية والتزام العاملين. وتتراوح جهود

التغيير التي تركز على الأداء الوظيفي بين برامج التمكين وبرامج تنمية مهارات القيادات العليا. ويشمل ذلك نشاطات التمكين المصممة لتحسين المهارات والقدرات أو المستويات التحفيزية للعاملين. ويهدف ذلك إلى تحسين المهارات القيادية والفنية أو تحسين الكفاءة الشخصية (Brown & Harvey, 2006: 49).

ثانياً: قياس فاعلية الأداء:

يستخدم المديرون العمليات الثلاثة التالية والمتمثلة في الرقابة والابتكار والكفاءة لقياس فاعليتهم وفاعلية منظماتهم. وتعني الرقابة في هذا السياق، السيطرة على البيئة الخارجية والقدرة على استقطاب الموارد والزبائن. ويعني الابتكار تنمية المهارات والقدرات التي تمكن المنظمة من اكتشاف المنتجات والعمليات الجديدة. كما تعني أيضا تصميم ووضع هياكل تنظيمية جديدة وثقافات تعزز قدرة المنظمة على التغيير والتكيف وتحسين طرق عملها. أما الكفاءة فتعني تطوير مرافق إنتاج حديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات التي تمكن المنظمة من إنتاج وتوزيع منتجات الشركة في الوقت المحدد وبأقل تكلفة. وتعني أيضا تقديم التقنيات مثل نظم المعلومات المعتمدة على الانترنت وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الإنتاجية. وتكون المنظمة فاعلة إذا استطاعت أن تؤمن الموارد والمهارات القيمة من خارج المنظمة، كما تستطيع أن تنسق الموارد مع مهارات العاملين في ابتكار المنتجات والتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للزبائن. وتستطيع أيضا أن تحول المهارات والموارد بكفاءة إلى منتجات وخدمات نهائية. ولكي تكون المنظمة فاعلة، فإنها تحتاج إلى المرونة لكي تستطيع اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات بسرعة. إن قياس قدرة المنظمة على الابتكار تشمل الوقت الذي تحتاجه لاتخاذ القرارات وتقديم البضائع أو الخدمات الجديدة إلى السوق، والوقت الذي تحتاجه لتنسيق نشاطات أقسامها المختلفة. وفي الكثير من المنظمات، فان المكافآت المقدمة إلى كل من العاملين والمديرين ترتبط بشكل وثيق بالتحسين في الإنتاجية، ومن المهم اختيار المقاييس الصحيحة لتقييم الفاعلية (Jones, 2007).

٢ -٨ نبذة تاريخية عن وزارة الصحة وبعض المستشفيات التابعة لها:

شهد الأردن خلال الأربعين عاما الماضية نهضة صحية شاملة حقق خلالها انجازات كبيرة في شتى المجالات الطبية رغم الظروف المريرة التي مر بها وما عاناه من آثار النكبة الفلسطينية عامي ١٩٤٨ و١٩٦٧ وانعكاساتها الصحية المؤلمة. ونستطيع القول بان بزوغ النهضة الصحية الحقيقية في الأردن جاء بعد استقلال البلاد وتأسيس المملكة وتوحيد الضفتين. لقد تأسست أول وزارة للصحة بتاريخ ١٩٥٠/١٢/١٤، وباشرت مهامها عام ١٩٥١ حيث يعتبر

هذا العام بداية تطور النهضة الصحية في الأردن، وكان أول انجازات الوزارة تأسيس (٦) دوائر في ألوية المملكة تتبع الإدارة المركزية في الوزارة وكان يرأس كل دائرة طبيب. وقد صدر قانون الصحة العامة رقم (٢١) لسنة ١٩٧١، حيث حل محل قانون الصحة العامة رقم ٤٣ لسنة ١٩٦٦. وتتضمن رسالة الوزارة الحفاظ على الصحة بتقديم الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية بعدالة وجودة عالية وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد والتقنيات وبالشراكة الفعالة مع الجهات ذات العلاقة والقيام بالدور التنظيمي والرقابي على الخدمات المرتبطة بصحة المواطن ضمن سياسة صحية شاملة. أما الرؤيا فتتمثل في مجتمع صحي معافى ضمن نظام صحي متكامل يعمل بعدالة وكفاءة وجودة عالية وريادية على مستوى المنطقة. وتقع على عاتق وزارة الصحة مسؤولية الاهتمام والإشراف على جميع الشؤون الصحية في المملكة (وزارة الصحة الاردنية،٢٠١٠).

٢ -٩ مهام وزارة الصحة:

تشمل مهام وزارة الصحة الحفاظ على الصحة العامة من خلال تقديم الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية والرقابية، كما تقوم بتنظيم الخدمات الصحية المقدمة من القطاعين العام والخاص والإشراف عليها، إضافة إلى توفير التامين الصحي للمواطنين في نطاق الإمكانات المتوفرة لديها، وتعمل على إنشاء المؤسسات والمعاهد الصحية والتعليمية والتدريبية التابعة للوزارة والإشراف على إدارتها وذلك مع مراعاة أحكام التشريعات النافذة ذات العلاقة. وتعمل الوزارة، وبالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة على تشجيع سلوكيات الحياة الصحية وتعزيزها وذلك من خلال إتباع أساليب التغذية السليمة وتشجيع مكافحة التدخين وأي أنماط أخرى يثبت علميا فائدتها في تحسين الصحة، كما تعمل على رفع المستوى الصحي للسكان من خلال مكافحة الأمراض الناجمة عن سوء التغذية وذلك بإضافة المغذيات الدقيقة إلى المواد الغذائية ومنع تسويق الأغذية ذات الخطر على الصحة العامة، وتقوم أيضا بتقديم خدمات رعاية الأمومة والطفولة. وتعمل الوزارة أيضا على تقديم الخدمات الصحية الوقائية لطلبة المدارس ورياض وحضانات الأطفال الحكومية، وتنفيذ البرامج المتعلقة بالأنشطة الصحية الخاصة برعاية المسنين والإشراف الصحي على المراكز والمؤسسات الخاصة بهم، إضافة إلى تنفيذ البرامج والأنشطة الصحية المتعلقة بمكافحة الأمراض غير السارية والتي تشكل خطرا على الصحة العامة كأمراض القلب والسكري والسرطان والأوعية الدموية (وزارة الصحة الاردنية، ٢٠١٠) .

٢-١٠ الاستراتيجية الصحية الوطنية ٢٠٠٦-٢٠١٠

تشمل الإستراتيجية الصحية الوطنية عدة محاور ومن اهمها ما يلي (وزارة الصحة الأردنية، ٢٠١٠):

١- **محور الرعاية الصحية:** وتشمل الرعاية الصحية الاولية والرعاية الصحية الثانوية والثالثية.

- الرعاية الصحية الاولية: ترتكز خدمات الرعاية الصحية الاولية على مفهوم الرعاية الشاملة التي تقدم خدمات تركز على تعزيز انماط الحياة الصحية بالاضافة الى الخدمات الاساسية التي تقدم من خلال المراكز الصحية مثل التثقيف الصحي والصحة الانجابية والصحة المدرسية والمهنية ومكافحة الامراض السارية وغيرها.
- الرعاية الصحية الثانوية والثالثية: تتضمن الرعاية الصحية الثانوية والثالثية تقديم خدمات تخصصية ذات كفاءة عالية ضمن مقاييس عالمية وتسهم كافة القطاعات الصحية في تقديم هذه الخدمات مع الاخذ بنظر الاعتبارالاختلاف في نوعية وكمية الخدمة المقدمة. وتقوم وزارة الصحة بتقديم خدمات الرعاية الصحية الثانوية من خلال ٢٩ مستشفى منتشرة في جميع محافظات المملكة، حيث يبلغ مجموع أسرتها ٣٦٣٢ اي بما نسبته ٣٦,١ من مجموع ألأسرة الكلي في المملكة والبالغة ١٠٠٥٧ سرير. ويتراوح معدل استخدام المستشفيات بشكل عام مابين المتوسط والقليل، مع انخفاض معدل الاستخدام في القطاع الخاص، أما معدل أقامة المريض فتبلغ ٣,٣ يوم وهي نسبة مرتفعة نسبيا، ويعزى ذلك الى توجه الاطباء الى ادخال المرضى من اجل اجراء الفحوصات التشخيصية، مع الاخذ بنظر الاعتبار تحسين كفاءة الموارد البشرية والذي ينعكس بدوره على تقليل كلفة المعالجة في المستشفيات.

التحديات التي تواجه محور الرعاية الصحية: هناك العديد من التحديات التي تواجه محور الرعاية الصحية وتتمثل اهم هذه التحديات في ارتفاع معدل النمو السكاني، والتطور السريع للتكنولوجيا الطبية، وشحة الموارد المالية المخصصة لخدمات الرعاية الصحية في القطاع العام، والتوسع غير المنظم للخدمات الصحية في جميع القطاعات، والمركزية في إدارة الخدمات الصحية، وضعف نظام مراقبة الممارسات الطبية، وارتفاع كلفة تقديم الخدمات الصحية بما في ذلك الخدمات الوقائية، وانخفاض نسبة الإنفاق على الرعاية الصحية الأولية، وضعف تأهيل

الكـــوادر وضعـــف برامـــج التعليـــم والتدريـــب المستمـــر، اضافة الى ضعف الانظمة المساندة مثل أنظمة المتابعة ومراقبة الاداء.

٢ - **محـــور القوى البشريـــــة:** يتطلب القطاع الصحي اهتماما كبيرا بتخطيط وادارة الموارد البشرية من اجل تحقيق العدالة في تقديم الخدمات الصحية. وبالرغم من عدم توفر معايير مثالية فان نسبة الاطباء الى السكان تعد مقبولة، في حين تعتبر نسبة كادر التمريض الى السكان وعدد الأسرة متدنية مما ينعكس بشكل سلبي على جودة وكلفة الخدمات الصحية.

ان ادارة وتنمية القوى البشرية مازالت بحاجة الى مزيد من الاستثمار والرعاية، حيث ان الموارد المتوفرة والمخصصة لتنمية القوى البشرية محدودة، اما فيما يتعلق بتقييم الاداء فان المعايير المعتمدة لا تقيس الاداء بموضوعية، فباستثناء الرواتب وبعض الفوائد المادية، تبقى قضية تحفيز ومكافاة الموظفين المبدعين غائبة عن الطرح، ويحتاج نظم المعلومات الخاص بالموارد البشرية الى تحديث مستمر وادخال برامج تنسجم مع الاحتياجات الآنية والمستقبلية.

اما فيما يتعلق بالادارة، فتوجد جوانب عديدة تحتاج الى التطوير، حيث تنبثق الحاجة الى انجاز الوصف الوظيفي لكافة الوظائف، بالاضافة الى تحديد مفهوم الاشراف في ظل الافتقار الى خطة اشرافية للمتابعة.

وتولي وزارة الصحة اهتماما كبيرا بتدريب وتاهيل كوادرها وتخصص نسبة محددة من موازنتها لغرض التدريب الداخلي والخارجي، ومع ذلك تظل هذه الجهود بحاجة الى ان تكون مبنية على تقييم الحاجات الفعلية للموظفين وعلى النحو الذي يخدم تحقيق اهداف الوزارة بما ينسجم مع التطورات الحاصلة في القطاع الصحي. كما لابد من التنسيق الفعال بين مقدمي الخدمات الطبية من جهة وبين المؤسسات التعليمية من جهة اخرى من أجل تطوير التدريب في مرحلة ما قبل الوظيفـــة وربـــطه بمتطلبات الوظيفـــة.

التحديـــات التي تواجـــه محـــور القـــوى البشريـــــة: ان من اهم التحديات التي تواجه محور القوى البشرية تتضمن تسرب الكفاءات الفنيـــة المؤهـــلة والمدربـــة، وضعـــف الانظمة الخاصة بتقييـــم الأداء الفـــردي والمؤســـسي، وعدم وجود نظام للتطوير المهني الذاتي، وعدم تخصيص صندوق للتدريب والبحث العلمي بالاضافة الى قصور سلم الرواتب في خلق القدرة التنافسية بين القطاعات الصحية للحفاظ على أدائها المتميز.

٣ - **مـــحـــور الـــــجـــــودة:** بدأت وزارة الصحة بالتركيز على الجودة بمفهومها الحديث منـــذ مطلع التسعينات، فقد قامت وزارة الصحة وبالتعاون مع الوكالة الأمريكية للإنماء الـــدولي عام ١٩٩٣ بوضع خطة عمل لتطبيق مفهوم الجودة في مؤسساتها الـــصحية التـــي تـــشمل

مستشفيات ومديريات الصحة. وقد تم أ ختيار مستشفى الحسين الحكومي ومديريـــة صـــحة البلقاء كمراكز ريادية لتطبيق هذا المفهوم تمهيداً لتعميمه على جميع المؤسسات الصحية فـــي الوزارة. وفي عام ١٩٩٩ بدأ مشروع مبادرات الرعاية الصحية الأولية الذي تموله الوكالـــة الأمريكية للإنماء الدولي من أجل تحسين جودة الخدمات في المراكز الصحية وقد تم خـــلال هذه الفترة مأسسة الجودة من خلال استحداث هيكل تنظيمي للجودة والذي يرتبط بشكل مباشر بالأمانة العامة للوزارة ويتكون من مديرية الجودة ووحدات الجودة على مـــستوى مـــديريات الصحة والمستشفيات، كما تم تم تشكيل لجان الجودة وتطـــوير مـــسودة معـــايير الاعتمـــاد للمستشفيات.

التحديات التي تواجه محور الجودة: تتمثل التحديات التي تواجه محور الجودة في ضعف الوعي بأهمية الجودة والالتزام بتطبيق معاييرها، وشحة الموارد المالية اللازمة لدعم وتعزيز برامج الجودة اضافة الى الارتفاع المستمر في معدل توقعات مقدمي الخدمة والمستفيدين منها والتفاوت في جودة الخدمات المقدمة عل مستوى القطاعات الصحية المختلفة.

٤ - **محـــــور البنية التحتية:** تـدار خدمـــات الرعايــة الصحيــة الأوليــة والرعايـــة الصحيـــة الثانويـــة والثالثيـــة بواسطة مجموعة من المراكـــز الصحية والمستشفيـــات حيث تضم الـــوزارة حـــوالي (٦٥٠) مركز صحي بالإضافـــة إلـــى (٢٩) مستشفـــى موزعـــة على جميع محافظات المملكـــة، وهناك مراكز صحيـــة مستأجـــرة غير مملوكـــة لوزارة الصحـــة ولا تنسجم مواصفات البنـــاء مع معاييـــر الـــوزارة، وذلك لان الوزارة لم تشرف على إنشائهـــا. وتقع على عاتق الوزارة مسؤولية صيانة وتاهيل وتوسعة هذه المرافق بما يتماشى مع الاحتياجات الآنية والمستقبلية.

التحديـــات التي تواجه قطاع البنية التحتية: تتضمن التحديات التي تواجه قطاع البنية التحتية عدة جوانب وتشمل إستـــملاك قطـــع أراضي ملائمة لإنشـــاء وتوسيع المستشفيـــات والمراكـــز الصحيـــة المختلفة، وشحة الموارد المالية المخصصة لاستملاك الاراضي لغرض انشاء مراكز صحية حيث ان الموجود حالياً مخصص معظمه للمستشفيات، وزيـــادة عدد الكـــوادر الهندسيـــة ورفع كفائتها واعداد برامـــج تدريبيـــة ووضـــع نظـــام للحـــــوافـــز، اضافة الى توفير العدد الكافـــي من وسائـــط النقـــل المختلفـــة لانجاز العمل بصـــورة أفضل.

٥ - محور المعلومات الصحية وتكنولوجيا المعلومات: تحققت العديد من الانجازات في هذا المجال في السنوات الاخيرة، فمنذ عام ١٩٩٩ تم انشاء موقع الكتروني لوزارة الصحة، وتمت حوسبة مديرية التامين الصحي وربطها مع تسع محافظات وذلك لغرض تجديد واصدار بطاقات التامين الصحي للمواطنين وتوفير قاعدة بيانات موحدة عن المؤمنين، كذلك تمت حوسبة مديريات شؤون الموظفين والمالية والمحاسبة والتزويد والهندسة الطبية وترخيص المهن ومديرية رقابة الامراض.

أما على صعيد مديريات الصحة والمراكز الصحية فقد تم تزويد عشرين مديرية صحة بشبكـــات حاسوبية والتي تقوم بتجميع المعلومات الإحصائية وإرسالها إلى مديرية المعلومات، واما بالنسبة لمستشفيات وزارة الصحة فانها ماتزال تفتقر للحوسبة والتطبيقات المتكاملة لانظمة معلومات المستشفى والتي تقود بالضرورة الى رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، وتحسين أداء هذه المستشفيات، والسيطرة على تكاليفها، وتحسين عمليات الادارة والاشراف والمتابعة والتخطيط وتوفير المعلومات الصحيحة التي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب وبناء نظام معلومات اداري ومالي وصحي متكامل.

التحديات الخاصـــة بمحـــور المعلومـــا ت الصحيـــة وتكنولوجيـــا المعلومـــات: وتشمل هذه التحديات عدم توفر التخصيصات المالية اللازمة لحوسبة المستشفيات في وزارة الصحة، وعدم تلبية الاحتياجات من الموارد البشرية في الوقت المناسب، وضعف الرواتب والحوافز وعدم تقديم المكافآت للكوادر الفنية في مجال تكنولوجيا المعلومات، مع الحاجة الى التدريب المستمر للموارد البشرية.

٦ - **محور المالية واقتصاديات الصحة:** يصنف الأردن من الدول ذات الدخل المتوسط ويتميـــز ببنية تحتية جيدة للخدمات الصحية على مستوى منطقة الشرق الأوسط. فقد بلـــغ الناتـــــــــج القومـــي لعـــام ٢٠٠٤ (٨,١٦٤) مليون دينار حسب البنك المركزي، وبلغت نـــسبة موازنـــة وزارة الصحة من الموازنة العامة ٥,٧ % لعام ٢٠٠٥ . وقد ارتفع معـــدل الإنفـــاق علـــــى الرعايـــة الصحيـــة الثانويـــة حيث بـــلغ (٦٤%) عـــام ٢٠٠٥ مقارنة بمعدل الإنفاق علـــى الرعايـــة الصحيـــة الأوليـــة والبالـــغ حـــوالـــي (٢٥%) لعــــام ٢٠٠٥.

وقد قامت الوزارة باتخاذ إجراءات عملية للحد من الانفاق والاستغلال الأمثل للمـــوارد المالية وذلك من خلال منح المزيد من الاستقلالية المالية والإدارية للمستشفيات والـــذي يـــنعكس على تقديم خدمة نوعية افضل للمستفيدين من جهة واحتواء التكاليف من جهة أخرى بالإضـــافة

إلى دراسة إيجاد نظام فعال للحوافز وأنظمة معلومات مع الأخذ بنظر الاعتبـــار رفـــع درجـــة الوعي حول كلفة الخدمات للعاملين في القطـــاع الصحي.

التحـــديات التي تواجه المحور المالـــي: ومن أهم التحديات التي تواجه المحور المالي ارتفاع كلفة الخدمات الصحية، وشحة الموارد المالية، وارتفاع معدل النمو السكاني، والتطور المستمر والسريع للتكنولوجيا، وقصور السياسة المالية في استرداد الكلفة، وإرتفـــاع كلفـــة الصيانـــة العامة للابنية والمعدات الكهروميكانيكية والإستـــدامـــة للبنيـــة التحتيـــة.

معاييـــر الإستراتيجيـــــة ومؤشرات الأداء

إستنـــدت المعاييـــر الخاصـــة بالإستراتيجيـــة علـــى مؤشـــرات الأداء الرئيسيـــة التي وردت في الأجنـــدة الوطنيـــة وذلك لمعالجـــة التحديـــات والتي كـــان مـــن أهمـــها النمـــو المضطـــرد للسكـــان وضمـــان شموليـــة جميع المواطنين بالتأميـــن الصحي، مع الأخـــذ بنظر الإعتبـــار الإلـــتزام بالمعاييـــر العالميـــة والتأكيـــد علـــى سهـــولـــة الحصول علـــى الخدمات الصحية وبالأخـــص الوقائيـــة منها وذلك لآثارها التي تنعكس بشكـــل مباشـــر علـــى المجتمـــع الأردنـــي. هذا ومـــن الضـــروري ايضاح أهـــم السيـــاســـــات التـــي تـــم إعتمـــادهـــا خـــلال سنـــوات الإستراتيجيـــة والتي سيكـــون لهـــا الأثـــر الكبير علـــى تحديـــد المعاييـــر الخاصـــة بالإستراتيجيـــة وأهمهـــا تعزيـــز ودعـــم الخدمـــات الصحيـــة الوقائيـــة للمواطـــــنين، والحـــد مـــن الإزدواجيـــة مـــن خـــلال تعزيـــز الشراكـــة ما بيـــن القطـــاعات المقدمـــــة للخدمة، وتوجيـــه الإنفـــاق والتقليل مـــن الهـــــدر، اضافة الى تحسيـــن الأداء في مجـــال الرعايـــة الصحيـــة الثانويـــة والذي ينعكـــس بشكل ايجابي على تقليـــل فتـــرة مكـــوث المريـــض وزيـــادة فتـــرة الدوران للأســـرة، ويوضح الجدول رقم (٤) مؤشرات الاداء الرئيسية.

الجدول٤ . مؤشرات الاداء الرئيسية

مؤشـــرات الأداء الرئيسيـــة	حـــاليـــاً	الهدف (٢٠١٢)	الهـــدف (٢٠١٧)
حصة الفردالسنوية من النفقـــات الصحية الإجمـــالية (بالـــدولار)	١٨٧	٣٥٠	٤٥٠
إنفاق القطاع العام على الصحة من الناتج المحلي الإجمـــالي	%٤,٣	%٤	%٣,٦
النسبة المئويـــة للسكـــان الذيـــن يغطيـــهم التأميـــن	%٧٠	%١٠٠	%١٠٠
نسبة الإنفاق على الرعاية الصحية الأولية من انفاق القطاع	%٢٧	%٤٠	%٥٠

مؤشـــرات الأداء الرئيسيـــة	حـــاليـــاً	الهدف (٢٠١٢)	الهـــدف (٢٠١٧)
العام على الصحـــة			
رعاية ما بعـــد الولادة	%٣٠	%٥٠	%٧٥
عـــدد الأســـرة لكـــل ١٠,٠٠٠ مواطـــن	١٨,٥	٢٠,٤	٢١,٣
مستوى رضا المواطنيـــن عن الخدمات الصحية	%٨٥	%٨٧	%٩٠
عـــدد الأطبـــاء لكـــل (١٠,٠٠٠)	٢٣,٣	٢٧,٩	٣٠,١
عـــدد أطبـــاء الأسنـــان لكـــل (١٠,٠٠٠) مواطن	٦,٥	٨,١	٩
عـــدد الممرضـــات القانونيـــات لكـــل (١٠,٠٠٠) مواطـــن	١٦,٤	١٩,٤	٢٠,٩
معـــدل وصول سيارة الإسعـــاف (دقائـــق) للمريـــض	١٠	٧	٧
مراكـــز متخصـــصـــة لعـــلاج الإصـــــابات	٦	١٠	١٢

*(الاستراتيجية الصحية الوطنية، ٢٠٠٦-٢٠١٠)

2-11 نبذة عن المستشفيات التابعة لوزارة الصحة:

تقوم وزارة الصحة بالإشراف على المستشفيات الحكومية التابعة لها والتي يبلغ عددها (٢٩) مستشفى موزعة على مناطق جغرافية تغطي جميع محافظات المملكة. ونتطرق إلى الحديث عن بعض هذه المستشفيات التي تقدم خدماتها إلى المواطنين القاطنين في المناطق التي أقيمت فيها.

يقع مستشفى الحسين في مدينة السلط، ويبلغ عدد الأسرة فيه (١٤٠) سريرا، وهو احد المستشفيات التعليمية في وزارة الصحة. تأسس المستشفى عام ١٩٦٢ تحت رعاية ملكية سامية، ويتألف المستشفى من ثلاثة مبان رئيسية وأربعة للخدمات، حيث يقدم خدماته لمواطني محافظة البلقاء البالغ عددهم (٣٤٠) ألفا والى جزء من مواطني العاصمة. ويتألف المستشفى من (١٣٠) موظفا إداريا وفنيا و(٧٧) مهن أخرى.

تأسس مستشفى الزرقاء، الذي يقع في مدينة الزرقاء عام ١٩٦٠، وكان عدد الأسرة منذ إنشائه خمسون سريرا واشتمل على الاختصاصات الطبية الرئيسية الأربعة. تطور هذا المستشفى كما هي المستشفيات الأخرى ليصبح عدد أسرته حاليا ٢٩٤ سريرا.

تم افتتاح مستشفى الشونة الجنوبية عام ١٩٨٧، وهو يخدم لواء الشونة الجنوبية-الأغوار الوسطى، الذي يبلغ عدد سكانه (٥٢) ألف نسمة. يقدم المستشفى خدمات الإسعاف والطوارئ بالإضافة للخدمات العلاجية للسكان وكل من يرتاد المنطقة، حيث يؤمها العديد من

السياح لزيارة المواقع الأثرية والتاريخية الموجودة في المنطقة مثل المغطس والبحر الميت والنصب التذكاري لشهداء معركة الكرامة. ويبلغ عدد أسرة المرضى (٣٩) سريرا.

بوشر العمل ببناء مستشفى الإيمان في محافظة عجلون عام ١٩٤٠ وتم الانتهاء من تشييده في نفس العام، وكانت سعة المستشفى في ذلك التاريخ (٢٧) سريرا. يقع المستشفى جنوب مدينة عجلون ويخدم سكان محافظة عجلون البالغ عددهم ١١٥ ألف نسمة، وسعته الحالية من الأسرة (٩١) سريرا، وهو المستشفى الوحيد في محافظة عجلون. يقدم المستشفى خدماته العلاجية لكافة المواطنين، ويعتبر مركزا تدريبيا لطلاب كلية التمريض في جامعة العلوم والتكنولوجيا وكليات التمريض التابعة لوزارة الصحة وطالبات كلية مجتمع عجلون في جامعة البلقاء التطبيقية وكذلك طلاب المرحلة الثانوية -الفرع التمريضي.

افتتح مستشفى الأميرة رحمة والذي يقع في مركز محافظة اربد في عام ١٩٩٥، وهو مستشفى تخصصي في طب وجراحة الأطفال. وجاء افتتاح المستشفى لحل مشكلة ومعاناة الأطفال وتوفير وسائل الراحة والخدمة المميزة لهم من خدمات صحية وفندقية على أعلى المستويات، وتخفيف العبء على الأهالي حيث كان عدد لا بأس به يحول إلى مستشفى الجامعة الأردنية بسبب عدم توفر الإمكانات والكفاءات اللازمة. يضم المستشفى (١٠٩) سرير، ويتميز بوجود كافة الإمكانات التي تتيح له توفير العلاج الكامل للأطفال وعلى أعلى مستويات الخدمة والرعاية الصحية بسبب توفر الأجهزة الحديثة واستعمال العلاج على احدث ما توصل إليه العلم.

يقع مستشفى الأميرة الإيمان في بلدة معدي - لواء دير علا في منطقة الأغوار الوسطى، ويقدم المستشفى خدماته لسكان اللواء وكذلك الوافدين من الجنسيات العربية والدول الصديقة لموقع المنطقة الزراعي الجاذب، وموقعها السياحي شتاء، وكذلك موقعها على طريق مروري دولي يربط حدود المملكة الأردنية الهاشمية الشمالي بمنطقة العقبة جنوبا عبر الأغوار والمعابر الدولية على نهر الأردن. تم افتتاح المستشفى في عام ١٩٩٩ وقدم خدماته الفعلية في عام ٢٠٠٠ بسعة (٣٠) سريرا.

انشأ مستشفى الكرك في عام ١٩٥٨، ويقع المستشفى في الجهة الشرقية على بعد (٨) كيلومتر من مدينة الكرك. يضم المستشفى (١١٠) سرير. اضطلع المستشفى بالعديد من الانجازات الإدارية والتي تمثلت في إدخال خدمة الكومبيوتر في أقسام المستشفى مثل السجل

الطبي والمحاسبة والصيدلية والإدارة وصيانة الأجهزة الطبية. كما تم ربط المستشفى بشبكة الانترنت من خلال جامعة مؤتة.

يعتبر مستشفى الأميرة بسمة التعليمي من اكبر المستشفيات الحكومية في محافظة اربد ويقدم خدماته لأهالي المنطقة منذ افتتاحه في عام ١٩٦٠، وهو مستشفى تحويلي لكافة المستشفيات في محافظة اربد كما يقوم بتوفير فرص التدريب العملي لأطباء الامتياز والمقيمين وطلبة كليات الطب والصيدلة والتمريض بجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية. وتهدف المستشفى إلى تقديم الرعاية الصحية الأساسية بنوعيها الوقائي والعلاجي، وتوفير الخدمات الطبية للمواطنين بكافة فئاتهم، إضافة إلى توفير العلاجات اللازمة.

تم افتتاح المركز الوطني للصحة النفسية في عام ١٩٨٧بسعة ٣٨٢ سريرا. وتتمثل مهمات المركز في علاج المرضى النفسيين في داخل المركز،والعيادات التابعة للمركز والمنتشرة في محافظات المملكة. كما يقوم المركز بعلاج المدمنين في العيادات والقسم الخاص بهم في المركز. ويشرف المركز على مراقبة المرضى القضائيين وتزويد المحاكم بالتقارير القضائية اللازمة. ويتولى المركز تدريب الأطباء المقيمين للحصول على شهادة الاختصاص من المجلس الطبي الأردني والعربي، إضافة إلى تدريب طلاب كليات الطب وكليات التمريض وعلم النفس والتربية من الجامعات الأردنية المختلفة في حقل الأمراض النفسية. كما يقوم المركز بنشر الوعي بالأمراض النفسية في المجتمع.

تم الانتهاء من بناء مستشفى جرش عام ١٩٦٦، وكان عدد الأسرة في بداية تشغيله عام ١٩٦٧ (٢٥) سريرا. وفي عام ١٩٧١، بدأت الوزارة بزيادة إمكانيات وتجهيز المستشفى بالأجهزة والكوادر الصحية وأصبح عدد الأسرة (٥١) سريرا. يقدم المستشفى خدماته لأهالي محافظة جرش التي يقدر عدد سكانها بحوالي ١٤٥٠٠٠ نسمة، بالإضافة إلى القرى الغربية لمحافظة المفرق وبعض قرى محافظة عجلون. كما يقوم المستشفى بتقديم خدماته إلى زوار مدينة جرش الأثرية ورواد مهرجان جرش بالإضافة إلى تغطية الحوادث على الطرق الدولية مابين عمان واربد (وزارة الصحة الأردنية، ٢٠١٠).

الفصل الثالث

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

الفصل الثالث

عرض بيانات الدراسة وتحليلها

يتضمن هذا الفصل وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة لأسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها ومناقشتها.

٣-١: وصف خصائص عينة الدراسة:

لوصف خصائص عينة الدراسة، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة كما موضح في الجدول (٥):

الجدول٥. توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	١٨٨	٧٨,٣
	أنثى	٥٢	٢١,٧
	المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠
العمر	٢٠-٢٥ سنة	١٠	٤,٢
	٢٦-٣٥ سنة	٥١	٢١,٣
	٣٦-٤٥ سنة	٨٩	٣٧,١
	٤٦ سنة فأكثر	٩٠	٣٧,٥
	المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	٥٣	٢٢,١
	بكالوريوس	١٢٨	٥٣,٣
	دبلوم عالي	٦	٢,٥
	ماجستير	٣٤	١٤,٢
	دكتوراه	١٩	٧,٩
	المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠
عدد سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	١٥	٦,٣
	٦-١٠ سنوات	٥٢	٢١,٧
	١١-١٥ سنة	٣٩	١٦,٣
	١٦ سنة فأكثر	١٣٤	٥٥,٨
	المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠
المسمى الوظيفي	مدير	٢٠	٨,٣
	مساعد مدير	٣٣	١٣,٨
	رئيس قسم	٧١	٢٩,٦
	رئيس شعبة	١١٦	٤٨,٣
	المجموع	٢٤٠	١٠٠,٠

١ - **النوع الاجتماعي**: يوضح الجدول (٥) أنه بلغ عدد الذكور في العينة (١٨٨) بنسبة مئوية (٧٨,٣%)، بينما بلغ عدد الإناث (٥٢) بنسبة مئوية (٢١,٧%). وهذا يدل على استئثار الذكور بتقلد مناصب القيادة الإدارية في المستشفيات والتي تشمل منصب المدير ومساعديه ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية.

٢ - **العمر:** يبين الجدول (٥) انه بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر (٣٧,٥%) للفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٤,٢%) للفئة العمرية (٢٠ -٢٥ سنة). وهذا يشير إلى أن تبوء مناصب القيادة الإدارية يتطلب الخبرة الإدارية.

٣ - **المؤهل العلمي:** يشير الجدول (٥) إلى أن أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بلغت (٥٣,٣%) لحملة مؤهل (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٢,٥%) لحملة مؤهل (دبلوم عالي). ويعزى ذلك إلى الأهمية التي توليها المملكة للتعليم العالي، ومتطلبات نظام الخدمة المدنية الأردني، والذي يقتضي تمتع شاغلي هذه الوظائف بالمؤهلات العلمية.

٤ - **عدد سنوات الخبرة:** يبين الجدول (٥) انه بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة (٥٥,٨%) لفئة الخبرة (١٦ سنة فأكثر)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٦,٣%) لفئة الخبرة (٥ سنوات فأقل). وهذا يفسر أن تسنم مناصب القيادة الإدارية يتطلب تمتع شاغل الوظيفة بعدد سنوات من الخبرة الإدارية في الوظيفة.

٥ - **المسمى الوظيفي:** يوضح الجدول (٥) انه بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (٤٨,٣ %) لفئة (رئيس شعبة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (٨,٣%) لفئة (مدير). وهذا يتناسب مع هرم السلطة الذي يتطلب أن يكون عدد رؤساء الشعب والأقسام والذين يمثلون المستويات الإشرافية وهي القاعدة العريضة في الهرم الوظيفي اكبر من المدراء الذين يمثلون الإدارة العليا وهي القمة الضيقة في الهرم الوظيفي.

٣ -٢ تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

لمعرفة اتجاهات المديرين نحو التفويض الإداري في مستشفيات القطاع العام في الأردن تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات أبعاد (التفويض الإداري، الأداء الوظيفي).

يوضح الجدول (٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة ودرجة الأهمية لأبعاد التفويض الإداري:

الجدول ٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التفويض الإداري

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١	تفويض السلطة	٣,٧٥	٠,٦٩	١	مرتفعة
٢	الرقابة الإدارية	٣,٦٥	٠,٨١	٢	متوسطة
٣	اتخاذ القرار	٣,٣١	٠,٦٧	٣	متوسطة
٤	النمط القيادي	٣,٢٢	٠,٥٧	٤	متوسطة
التفويض الإداري ككل		**٣,٤٨**	**٠,٦٨**		**متوسطة**

يظهر من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد التفويض الإداري تراوحت بين (٣,٢٢ - ٣,٧٥) حيث كان أعلاها لبعد " تفويض السلطة "، وكان أدناها لبعد " النمط القيادي "، وبلغ المتوسط الحسابي للتفويض الإداري ككل (٣,٤٨) بدرجة أهمية متوسطة. ولتوضيح ذلك بشكل مفصل تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لكل بعد من أبعاد التفويض الإداري.

أولاً: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد تفويض السلطة:

يوضح الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لبعد تفويض السلطة:

الجدول ٧. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفويض السلطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٣	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين حسب حاجة العمل.	٣,٩٩	٠,٨٢	١	مرتفعة
١	يمنح المدير الصلاحيات للبت في القضايا التي تقع في نطاق اختصاصه.	٣,٨٩	١,٠٩	٢	مرتفعة
٢	يفوض المدير مساعديه صلاحية التوقيع.	٣,٨١	٠,٩٣	٣	مرتفعة
٥	يتم توفير التسهيلات المناسبة للمفوض إليهم في انجاز مهامهم.	٣,٧٢	١,٠٤	٤	مرتفعة
٤	توجد معايير لتفويض السلطة للعاملين.	٣,٧١	١,٠٦	٥	مرتفعة
٦	يزداد التفويض مع ازدياد عدد العاملين.	٣,٤٠	١,٠٩	٦	متوسطة
	المتوسط العام	**٣,٧٥**	**٠,٦٩**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (٧) أن المتوسط العام لبعد تفويض السلطة بلـــغ (3.75)، وبدرجـــة الأهمية مرتفعة. وجاءت الفقرة (٣) بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٩٩)، وبدرجـــة أهميـــة مرتفعة، والتي تنص على أنه " يتم تفويض الصلاحيات للعاملين حسب حاجة العمـــل "، بينمـــا جاءت الفقرة (٦) بأدنى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٤٠)، وبدرجة أهمية متوسطة، والتي تنص على انه " يزداد التفويض مع ازدياد عدد العاملين ".

ثانيا: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد الرقابة الإدارية:

يوضح الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لبعد الرقابة الإدارية:

الجدول ٨. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد الرقابة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٨	تقوم الإدارة بتصحيح الانحرافات عن الخطط الموضوعية.	٣,٧٤	٠,٩٣	١	مرتفعة
٩	تشجع الإدارة العاملين على تبني أسلوب الرقابة الذاتية في العمل.	٣,٧٢	١,٠٤	٢	مرتفعة
٧	يمتاز النظام الرقابي المستخدم بالمرونة للتكييف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	٣,٦٨	١,٠٨	٣	مرتفعة
١١	تقوم الإدارة بممارسة الرقابة على أساس النتائج النهائية للعمل.	٣,٥٧	١,٠٨	٤	متوسطة
١٠	تعتمد الإدارة معايير علمية لرقابة أداء العاملين.	٣,٥٣	١,٠٧	٥	متوسطة
المتوسط العام		**٣,٦٥**	**٠,٨١**		**متوسطة**

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسط العام لبعد الرقابة الإدارية بلـــغ (٣,٦٥)، وبدرجـــة الأهمية متوسطة . وجاءت الفقرة (٨) بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٧٤)، وبدرجة أهميـــة مرتفعة، والتي تنص على أنه " تقوم الإدارة بتصحيح الانحرافات عن الخطط الموضوعة"، بينما جاءت الفقرة (١٠) بأدنى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٥٣)، وبدرجة أهمية متوســـطة، والتـــي تنص على انه " تعتمد الإدارة معايير علمية لرقابة الأداء".

ثالثاَ: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد النمط القيادي:

يوضح الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لبعد النمط القيادي:

الجدول٩. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد النمط القيادي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
١٦	يقوم المدير بالتشاور مع العاملين حول مهام العمل.	٣,٩٥	١,٠٦	١	مرتفعة
١٧	يركز المدير على العلاقات الإنسانية ويسود جو من الألفة في علاقته بالعاملين من أجل تحقيق الأهداف.	٣,٨٠	١,٠٤	٢	مرتفعة
١٥	يستخدم المدير أسلوب التحفيز بدلاً من استخدام سلطته الرسمية لدفع العاملين إلى أنجاز العمل.	٣,٥٩	١,٢٢	٣	متوسطة
١٩	يفسح المدير للعاملين المجال لتحديد الأهداف بحرية واختيار طرق تنفيذها .	٣,٣٣	٠,٩٨	٤	متوسطة
١٢	يقوم المدير بإصدار الأوامر وإجبار العاملين على تنفيذها.	٣,١٥	١,١٥	٥	متوسطة
١٨	يقوم المدير بتفويض جميع صلاحياته إلى المرؤوسين.	٢,٩٢	١,١٣	٦	متوسطة
٢٠	يترك المدير للعاملين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات الإدارية.	٢,٨٦	١,٠٨	٧	متوسطة
١٤	يرفض المدير تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين.	٢,٨٢	١,١٧	٨	متوسطة
١٣	يلجا المدير إلى أسلوب التهديد وفرض العقوبات على العاملين لتنفيذ أوامره.	٢,٦٠	١,١٩	٩	متوسطة
المتوسط العام		**٣,٢٢**	**٠,٥٧**		**متوسطة**

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسط العام لبعد النمط القيادي بلغ (٣,٢٢)، وبدرجة الأهمية متوسطة . وجاءت الفقرة (١٦) بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٩٥)، وبدرجة أهمية مرتفعة، والتي تنص على أنه " يقوم المدير بالتشاور مع العاملين حول مهام العمل"، بينما جاءت الفقرة (١٣) بأدنى متوسط حسابي حيث بلغ (٢,٦٠)، وبدرجة أهمية متوسطة، والتي تنص على انه " يلجا المدير إلى أسلوب التهديد وفرض العقوبات على العاملين لتنفيذ أوامره".

تتعلق الأسئلة (١٥، ١٦، ١٧) بالنمط الديمقراطي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٧٨)، وتتعلق الأسئلة (١٢، ١٣، ١٤) بالنمط الأوتوقراطي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٥)، وتتعلق الأسئلة (١٨، ١٩، ٢٠) بالنمط الفوضوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٣). وهذا يدل على أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الإداري الواجب إتباعه ففي ظل هذا النمط من القيادة يقوم القائد بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وقد أثبتت الدراسات أن مشاركة

المرؤوسين في صنع القرارات تنمي ارتباط العاملين بالمنظمة، وان المجموعة التي يقودها قائد ديمقراطي أكثر أداء للعمل بطريقة ايجابية.

رابعاً: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد اتخاذ القرارات:

يوضح الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية لبعد اتخاذ القرارات:

الجدول ١٠. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٢٥	تستعين الإدارة العليا بآراء ذوي الخبرة عند اتخاذ القرارات الإدارية.	٣,٦٠	١,٠٨	١	متوسطة
٢٦	يأخذ المدير بنظر الاعتبار ردود فعل المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	٣,٤٨	١,٠٠	٢	متوسطة
٢٤	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية.	٣,٤١	١,٠٦	٣	متوسطة
٢٣	يقوم العاملون باتخاذ القرارات التي تخص مشاكل العمل اليومية دون الرجوع إلى الإدارة العليا في ضوء الصلاحيات المخولة لهم.	٣,٢٣	١,٠٥	٤	متوسطة
٢١	يزداد عدد القرارات الإدارية المتخذة في المستويات الدنيا في المستشفى.	٣,١٠	١,٠٧	٥	متوسطة
٢٢	تزداد أهمية القرارات كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا في المستشفى.	٣,٠٦	١,٠٨	٦	متوسطة
	المتوسط العام	**٣,٣١**	**٠,٦٧**		**متوسطة**

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسط العام لبعد اتخاذ القرارات بلغ (٣,٣١)، وبدرجة الأهمية متوسطة . وجاءت الفقرة (٢٥) بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٦٠)، وبدرجة أهمية متوسطة، والتي تنص على أنه " تستعين الإدارة العليا بآراء ذوي الخبرة عند اتخاذ القرارات الإدارية"، بينما جاءت الفقرة (٢٢) بأدنى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٠٦)، وبدرجة أهمية متوسطة، والتي تنص على انه " تزداد أهمية القرارات كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا في المستشفى".

خامساً: إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

يوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة الأهمية للأداء الوظيفي:

الجدول ١١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
٣٥	تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المهارات العلمية المختلفة.	٣,٧٦	١,٠١	١	مرتفعة
٣١	تحرص الإدارة على التزام العاملين بانجاز المهام وفقاً للخطط الموضوعية.	٣,٦٨	٠,٩٨	٢	مرتفعة
٣٤	تستخدم الإدارة بالأهداف في تحقيق أهداف المستشفى.	٣,٦٧	١,٠١	٣	مرتفعة
27	يتم الاستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات لانجاز المهام الخاصة بالمستشفى.	٣,٦٣	١,١٣	٤	متوسطة
٣٢	تستخدم مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن مستوياتهم أدائهم.	٣,٦١	١,١٣	٥	متوسطة
٣٣	يتم تحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم في تحقيق الأهداف.	٣,٥٩	١,١٢	٦	متوسطة
٢٨	يتم انجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد.	٣,٥٨	١,٠٤	٧	متوسطة
٣٠	تشجع الإدارة العاملين على ابتكار طرق جديدة في العمل.	٣,٥٢	١,١١	٨	متوسطة
٢٩	يكافأ الموظف عند حسن استخدامه موارد المستشفى.	٣,٣٧	١,٢٤	٩	متوسطة
٣٦	يؤدي الموظف عملة بنفس مستوى الجودة عند زيادة حجم العمل.	٣,١٢	١,١٤	١٠	متوسطة
	المتوسط العام	**٣,٥٥**	**٠,٨٥**		**متوسطة**

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط العام للأداء الوظيفي بلغ (٣,٥٥)، وبدرجة أهمية متوسطة . وجاءت الفقرة (٣٥) بأعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,٧٦)، وبدرجة أهمية مرتفعة، والتي تنص على أنه " تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المهارات العلمية المختلفة"، بينما جاءت الفقرة (٣٦) بأدنى متوسط حسابي حيث بلغ (٣,١٢)، وبدرجة الأهمية متوسطة، والتي تنص على انه " يؤدي الموظف عمله بنفس مستوى الجودة عند زيادة حجم العمل".

الإجابة على الأسئلة المفتوحة:

بلغ عدد الاستبانات التي شملت الإجابة على المعوقات التي تؤثر على عملية التفويض الإداري (٦٢) استبانة. وتراوح عدد الإجابات بين ١ -٣ إجابة.

وكانت إجابات أفراد العينة عن السؤال المفتوح في الاستبانة "ما هي المعوقات التي تؤثر على عملية التفويض الإداري برأيك" كما في الجدول التالي:

أولاً: المعوقات التي تؤثر على عملية التفويض الإداري:

الجدول ١٢. المعوقات التي تؤثر على عملية التفويض الإداري

الرقم	الرتبة	المعوقات	التكرار	النسبة المئوية
١	٦	ديكتاتورية ومركزية المدير (السلطوية).	٤	%٦,٤
٢	٢	عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	١٣	% ٢١,٢
٣	٣	الواسطة والمحسوبية.	١٢	% ١٩,٢
٤	١	نظام المركزية التابع لوزارة الصحة.	١٤	% ٢٢,٦
٥	٤	عدم قناعة المدير بكفاءة المساعدين والموظفين من حوله – أسلوب البيروقراطية في الإدارة المركزية المتبع من قبل المدير.	٨	%١٣
٦	٧	الخوف من قدرات الموظفين سواء كانت عالية أو منخفضة	٣	%٤,٨
٧	٨	حب السلطة.	٢	%٣,٢
٨	٩	الاحتكار بالقرار.	١	%١,٦
٩	٥	العلاقات الشخصية	٥	% ٨
		المجموع	٦٢	%١٠٠

يوضح الجدول (١٢) بان من اكبر المعوقات التي تؤثر على التفويض الإداري هي " نظام المركزية التابع لوزارة الصحة " حيث بلغت النسبة المئوية (٢٢,٦%).

ثانياً: اقتراحات التغلب على معوقات التفويض الإداري:

بلغ عدد الاستبانات التي شملت تقديم الاقتراحات للتغلب على هذه المعوقات (٦٥) استبانة، وتراوح عدد الإجابات بين ١ -٢ مقترحاً.

وكانت إجابات أفراد العينة عن السؤال المفتوح في الاستبانة "كيف يمكن العمل على مواجهة ذلك برأيك" كما في الجدول التالي:

الجدول١٣. اقتراحات التغلب على معوقات التفويض الإداري

الرقم	الرتبة	الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
١	٣	إعطاء الصلاحيات لمرؤوسي و رؤساء الشعب	١١	%١٧,٢
٢	٦	بناء مجتمع المؤسسات وتوزيع المسؤوليات	٤	٦,١ %
٣	٢	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	١٤	٢١,٥ %
٤	٧	استخدام اللامركزية في العمل	٣	%٤,٦
٥	٨	منح الثقة واعتماد الشفافية في التعامل مع رؤساء الأقسام	٢	%٣
٦	١	دورات تدريبية للمدراء لتغيير أسلوبهم في الإدارة والتوجه نحو اللامركزية والديمقراطية في الإدارة	١٩	%٢٩,٢
٧	٩	معالجة الواسطة والمحسوبية	١	%١,٥
٨	٥	المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المدير ورؤساء الأقسام والشعب	٥	٧,٧ %
٩	٤	ضرورة تمتع المفوض بالخبرة والكفاءة	٦	٩,٢ %
		المجموع	**٦٥**	**%١٠٠**

يوضح الجدول (١٣) بان من أهم المقترحات للتغلب على معوقات التفويض الإداري هي " دورات تدريبية للمدراء لتغيير أسلوبهم في الإدارة والتوجه نحو اللامركزية والديمقراطية في الإدارة " حيث بلغت النسبة المئوية (٢٩,٢%) .

٣-٣ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

للتحقق من صحة الفرضيات، تم استخراج معامل الارتبط بيرسون (Pearson Correlation) بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression Analysis).

وتكون قاعدة القرار المتبعة لقبول ورفض الفرضيات الصفرية كالآتي:

ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) ، وتقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥).

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفـويض الإداري فـي الأبعاد (تفويض السلطة، الرقابة، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) علـى الأداء الـوظيفي فـي مستشفيات القطاع العام في الأردن.

Ha1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤٠,٠٥) للتفـويض الإداري فـي الأبعاد (تفويض السلطة، الرقابة، النمط القيادي، اتخاذ القرارات) علـى الأداء الـوظيفي فـي مستشفيات القطاع العام في الأردن.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

Ha1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري علـى الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لجميع فقرات بعد (تفويض السلطة) كما تم استخراج معامـل الارتبـاط بيرسـون (Pearson Correlation) بين (تفويض السلطة والأداء الوظيفي)، و تطبيـق تحليـل الانحـدار البـسيط (Simple Regression)، جداول (١٤، ١٥) توضح ذلك.

الجدول ١٤. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين (تفويض السلطة، الأداء الوظيفي)

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	٠,٥٥	٠,٠٠
الأداء الوظيفي		

يظهر من جدول (١٤) أن معامل الارتباط بين (تفويض السلطة، الأداء الوظيفي) بلـغ (٠,٥٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود ارتبـاط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، ولمعرفة نسبة تأثير بعد تفويض الـسلطة علـى

الأداء الوظيفي تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) بين المتغيرين، جدول (٧) يوضح ذلك.

الجدول ١٥. نتائج تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) بين (تفويض السلطة، الأداء الوظيفي)

المتغير	β	t-value	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة الأداء الوظيفي	٠,٦٨	١٠,٣٠	٠,٥٥	٠,٣٠	١٠٦,٠٩	٠,٠٠

يظهر من جدول (١٥) أن قيمة (F) بلغت (١٠٦,٠٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائياً بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة (R) (٠,٥٥) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود درجة ارتباط دالة إحصائية بين (تفويض السلطة و الأداء الوظيفي)، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٣٠) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسربنسبة متوسطة وجود قدرة ذات دلالة إحصائية لتفويض السلطة في التأثير على الأداء الوظيفي، كما أن نسبة تأثير تفويض السلطة على الأداء الوظيفي بلغت (٠,٦٨) وهي تمثل قيمة (β)، كما بلغت قيمة (T) (١٠,٣٠) وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مستشفيات القطاع العام في الأردن، بالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى.

وحسب قاعدة القرار، بما أن مستوى الدلالة لأثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي تساوي (٠,٠٠)، وهذا اقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥).

وهذا يدل على وجود اثر موجب ومتوسط لتفويض السلطة على الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع (نتيجة دراسة المطيري، ٢٠٠٧). والتي أظهرت بأن مستوى تفويض السلطات في الوزارات السعودية كانت فوق المتوسط. وأن هناك أثراً بشكل عام للتفويض على فاعلية أداء الموظفين التنظيمية. وأن هناك علاقة ايجابية بين تفويض الصلاحيات وزيادة الأداء. كما لم تتفق مع نتيجة دراسة (ناجي، ٢٠٠٥)، فقد أظهرت الدراسة بأن فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية.

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال الرقابة الإدارية في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

Ha1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال الرقابة الإدارية في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد (الرقابة) كما تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين (الرقابة والأداء الوظيفي)، و تطبيق تحليل الانحدار (Simple Regression)، جداول (١٦، ١٧) توضح ذلك.

الجدول ١٦. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين (الرقابة، الأداء الوظيفي)

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
الرقابة	٠,٦٦	٠,٠٠
الأداء الوظيفي		

يظهر من جدول (١٦) أن معامل الارتباط بين (الرقابة، الأداء الوظيفي) بلغ (٠,٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، ولمعرفة نسبة تأثير الرقابة على الأداء الوظيفي تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) بين المتغيرين، جدول (١٧) يوضح ذلك.

الجدول ١٧. نتائج تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) بين (الرقابة، الأداء الوظيفي)

المتغير	β	t-value	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
الرقابة	٠,٧٠	١٣,٧٤	٠,٦٦	٠,٤٤	١٨٨,٨٩	٠,٠٠
الأداء الوظيفي						

يظهر من جدول (١٧) أن قيمة (F) بلغت (١٨٨,٨٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائياً بين الرقابة والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة (R) (٠,٦٦)وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود درجة ارتباط دالة

إحصائية بين (الرقابة و الأداء الوظيفي)، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٣٠) وهي قيمة دالـــة إحصائياً وتفسر بنسبة متوسطة وجود قدرة ذات دلالة إحصائية للرقابة في التأثير علـــى الأداء الوظيفي، كما أن نسبة تأثير الرقابة على الأداء الوظيفي بلغت (٠,٧٠) وهي تمثـــل قيمـــة (β)، كما بلغت قيمة (T) (١٣,٧٤) وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجـــود أثـــر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الـــوظيفي مـــن خـــلال الرقابة في مستشفيات القطاع العام في الأردن، بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية.

وحسب قاعدة القرار، بما أن مستوى الدلالة لأثر الرقابة الإدارية على الأداء الـــوظيفي تساوي (٠,٠٠)، وهذا اقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، وبالتالي تـــرفض الفرضـــية العدمية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلـــى وجـــود اثـــر ذو دلالـــة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥).

وهذا يدل على وجود اثر موجب ومتوسط للرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القضاة، ٢٠٠٨). فقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية ومستوى كفاءة الأداء لدى العاملين في وزارة الصحة الأردنية، كذلك وجود فروق دالة إحصائيا بين المؤهل العلمي وكفاءة الأداء من جهة، وفعاليـــة الرقابة الإدارية من جهة ثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال النمط القيادي في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

Ha1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري علـــى الأداء الوظيفي من خلال النمط القيادي في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـــة لجميع فقرات بعد (النمط القيادي) كما تم اســـتخراج معامـــل الارتبـــاط بيرســـون (Pearson Correlation) بين متغيري (النمط القيادي والأداء الوظيفي)، و تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، جداول(١٨، ١٩) توضح ذلك.

الجدول ١٨. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين (النمط القيادي ، الأداء الوظيفي)

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي	٠,٥٥	٠,٠٠
الأداء الوظيفي		

يظهر من جدول (١٨) أن معامل الارتباط بين (النمط القيادي ، الأداء الوظيفي) بلغ (٠,٥٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، ولمعرفة نسبة تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) بين المتغيرين، جدول (١٣) يوضح ذلك.

الجدول ١٩. نتائج تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) بين (النمط القيادي ، الأداء الوظيفي)

المتغير	β	t-value	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي	٠,٨٣	١٠,٣٤	٠,٥٥	٠,٣١	١٠٦,٩٩	٠,٠٠
الأداء الوظيفي						

يظهر من جدول (١٩) أن قيمة (F) بلغت (١٠٦,٩٩) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائياً بين النمط القيادي والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة (R) (٠,٥٥) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجود درجة ارتباط دالة إحصائية بين (النمط القيادي و الأداء الوظيفي)، وبلغت قيمة (square- R) (٠,٣١) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر بنسبة متوسطة وجود قدرة ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي في التأثير على الأداء الوظيفي، كما أن نسبة تأثير النمط القيادي على الأداء الوظيفي بلغت (٠,٨٣) وهي تمثل قيمة (β)، كما بلغت قيمة (T) (١٠,٣٤) وهي قيم دالة إحصائياً، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال النمط القيادي في مستشفيات القطاع العام في الأردن، بالتالي رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

وحسب قاعدة القرار، بما أن مستوى الدلالة لأثر النمط القيادي على الأداء الوظيفي تساوي (٠,٠٠)، وهذا اقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، وبالتالي ترفض الفرضية

العدمية الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥).

وهذا يدل على وجود اثر موجب ومتوسط للنمط القيادي على الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عليمات، ٢٠٠٢). حيث أظهرت الدراسة بان النمط القيادي السائد لمديري المدارس الأساسية هو النمط الديمقراطي، كما تتفق مع نتيجة دراسة (Ogbonna & Harris, 2000). وقد أظهرت الدراسة بأن النمط القيادي لا يرتبط مباشرة بالأداء ولكنه يرتبط به بشكل غير مباشر، كما كشفت الدراسة بان الثقافة التنافسية والإبداعية ترتبط بشكل مباشر بالأداء، وان شكل الثقافة التنظيمية يعدل العلاقة بين النمط القيادي والأداء.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال اتخاذ القرارات في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

Ha1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال اتخاذ القرارات في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد (اتخاذ القرارات) كما تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين (اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي)، و تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، جداول(٢٠، ٢١) توضح ذلك.

الجدول ٢٠. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين (اتخاذ القرارات ، الأداء الوظيفي)

المتغير	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات	٠,٦٠	٠,٠٠
الأداء الوظيفي		

يظهر من جدول (٢٠) أن معامل الارتباط بين (اتخاذ القرارات، الأداء الوظيفي) بلغ (٠,٦٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، ولمعرفة نسبة تأثير اتخاذ القرارات على الأداء

الوظيفي تم تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) بـين المتغيـرين، جـدول (١٦) يوضح ذلك.

الجدول ٢١. نتائج تطبيق تحليل الانحدار البسيط (Regression) بين (اتخاذ القرارات، الأداء الوظيفي)

المتغير	β	t-value	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
اتخاذ القرارات الأداء الوظيفي	٠,٧٦	١١,٦٧	٠,٦٠	٠,٣٦	١٣٦,٢٨٥	٠,٠٠

يظهر من جدول (٢١) أن قيمة (F) بلغت (١٣٦,٢٨٥) وهي قيمة دالة إحـصائياً عنـد مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائياً بين اتخاذ القـرارات والأداء الوظيفي، وبلغت قيمة (R) (٠,٦٠) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على وجـود درجـة ارتباط دالة إحصائية بين (اتخاذ القرارات و الأداء الـوظيفي)، وبلغـت قيمـة (R-square) (٠,٦٠) وهي قيمة دالة إحصائياً وتفسر بنسبة متوسطة وجود قدرة ذات دلالة إحصائية لاتخـاذ القرارات في التأثير على الأداء الوظيفي، كما أن نسبة تأثير اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي بلغت (٠,٧٦) وهي تمثل قيمة (β)، كما بلغت قيمة (T) (١١,٦٧) وهي قيم دالة إحصائيا، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) للتفويض الإداري علـى الأداء الوظيفي من خلال اتخاذ القرارات في مستشفيات القطاع العام في الأردن، بالتالي رفـض الفرضية الفرعية الرابعة.

وحسب قاعدة القرار، بما أن مستوى الدلالة لأثر النمط القيادي علـى الأداء الـوظيفي تساوي (٠,٠٠)، وهذا اقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، وبالتالي تـرفض الفرضـية العدمية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية الفرعية البديلة، مما تشير إلى وجـود اثـر ذو دلالـة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥).

وهذا يدل على وجود اثر موجب ومتوسط لاتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي.

ولم تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشقصي، ٢٠٠٥) فقد بينت الدراسة بان مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عاليا، كما بينت الدراسة بان العاملين يؤيدون المـشاركة فـي اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودراسة (ناجي، ٢٠٠٥) والتي أظهرت أن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان مرتفعا أيضاً. كما لم تتفق مع نتيجة دراسـة (المحاسـنة، ٢٠٠٥) والتـي أظهرت بأن تصورات المبحوثين لكفاءة عملية اتخاذ القرارات كانت مرتفعة.

الجدول ٢٢. نتائج تحليل الانحدار المتعدد (multiple regression) لدراسة أثر عوامل التفويض الإداري على الأداء الوظيفي

المتغير	β	t-value	الدلالة الإحصائية	R	R-square	F-value	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	٠,١٠٩	١,٨٥٩	٠,٠٦٤	٠,٧٤٧	٠,٥٥	٧٤,٠٧٥	٠,٠٠
الرقابة الإدارية	٠,٣٨٤	٦,٣٨٦	٠,٠٠٠				
النمط القيادي	٠,١٩٣	٣,٤٠٦	٠,٠٠١				
اتخاذ القرارات	٠,٢٢٢	٣,٧٦٧	٠,٠٠٠				

يظهر من جدول (٢٢) قيمة (R) بلغت (٠,٧٤٧) وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط كبيرة بين (التفويض الإداري، الأداء الوظيفي)، وبلغت قيمة (R-square) (٠,٥٥) وهي قيمة عالية وتفسر بنسبة كبيرة التفويض الإداري في التأثير على الأداء الوظيفي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٧٤,٠٧٥) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي، أما بالنسبة إلى تأثير عوامل التفويض الإداري على الأداء الوظيفي كل على حدة، أظهرت النتائج أن الرقابة الإدارية تؤثر على الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى، حيث بلغت قيمة (t) (٦,٣٨٦) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) وبلغت نسبة تأثير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي (٠,٣٨٤) وهي تمثل قيمة β، ثم جاء اتخاذ القرار، حيث بلغت قيمة (t) (٣,٧٦٧) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠) وقيمة β بلغت (٠,٢٢٢)، يليها النمط القيادي حيث بلغت قيمة (t) (٣,٤٠٦) وبدلالة إحصائية (٠,٠٠١) وقيمة β بلغت (٠,١٩٣)، وأخيراً جاء تفويض السلطة حيث بلغت قيمة (t) (١,٨٥٩) وبدلالة إحصائية (٠,٠٦٤) وقيمة β بلغت (٠,١٠٩).

يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن النموذج الكلي لتأثير التفويض الإداري على الأداء الوظيفي كانت كبيرة ودالة إحصائياً، ولذلك ترفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

Ha2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H02-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

Ha2-1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq$٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بين (التفويض الإداري والأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي وحساب قيمة (z) المحسوبة بين المتغيرين تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، جدول (٢٣) يوضح ذلك.

الجدول ٢٣. معامل الارتباط بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	معامل الارتباط	Zr	قيمة z المحسوبة*	
				ذكور	إناث
ذكور	١٨٨	٠,٦٩**	٠,٨٤		٢,٣٦
إناث	٥٢	٠,٨٤**	١,٢٢	٢,٣٦	

**** دالة عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥).**
*** قيمة (Z) المعيارية (١,٩٦).**

يظهر من جدول (٢٣) أن قيمة (Z) المحسوبة لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي بلغت (٢,٣٦) وهي قيمة أعلى من قيمة (Z) المعيارية، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الإناث حيث بلغ معامل الارتباط بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي تبعاً لإجابات الإناث (٠,٨٤)، بالتالي رفض

الفرضية الأولى. ويفسر ذلك ميل النساء لتبني النمط الديمقراطي أو ألتشاركي في القيادة وتعزيز التقييم الذاتي للعاملين. إنهم يستمعون، ويحفزون ويقدمون الدعم للعاملين، كما إنهم يلهمون ويؤثرون بدلا من فرض السيطرة. والجدير بالذكر ان منظمات اليوم تحتاج الى المرونة التي تؤهلها للتكيف مع النتغيرات البيئية بعيدا عن الهياكل الصارمة والاستئثار بالسلطة، وبناءا عليه فان تفويض السلطة للنساء وتبواهن المناصب القيادية ينعكس ايجابيا على الاداء الوظيفي.

وتوصلت الدراسات الأخيرة إلى وجود علاقة بين توازن تمثيل الرجال والنساء في المنظمات والأداء العالي المستوى في المنظمة. كما أظهرت إحدى الدراسات بان المنظمات التي تتبؤا فيها النسوة مناصب قيادية بنسبة ٣٥% يفوق أدائها ماليا عن المنظمات التي تنخفض نسبة تقلد النساء فيها المناصب القيادية (Daft, 2008: 338).

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho2-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثــر التفــويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير العمر.

Ha2-2 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالــة (α≤٠,٠٥) لأثــر التفــويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بــين (التفــويض الإداري والأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير العمر وحساب قيمة (z) المحسوبة بين المتغيــرين تبعــاً لمتغيــر العمر، جدول (٢٤) يوضح ذلك.

الجدول ٢٤. معامل الارتباط بين مجالي التفويض الإداري والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر

العمر	العدد	معامل الارتباط	Zr	قيمة z المحسوبة*			
				٢٠-٢٥ سنة	٢٦-٣٥ سنة	٣٦-٤٥ سنة	٤٦ سنة فأكثر
٢٠-٢٥ سنة	١٠	٠,٣٥	٠,٣٦		١,٦٣	١,١٩	١,٨٠
٢٦-٣٥ سنة	٥١	٠,٧٧**	١,٠٢			١,٠٥	٠,٢٧
٣٦-٤٥ سنة	٨٩	٠,٦٨**	٠,٨٣				١,٥٨
٤٦ سنة فأكثر	٩٠	٠,٧٩**	١,٠٧				

**** دالة عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥).**
*** قيمة (Z) المعيارية (١,٩٦).**

يظهر من جدول (٢٤) أن قيم (Z) المحسوبة لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر كانت أقل من قيمة (Z) المعيارية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر، بالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho2-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

Ha2-3 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بين (التفويض الإداري والأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وحساب قيمة(z) المحسوبة بين المتغيرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جدول (٢٥) يوضح ذلك.

الجدول ٢٥. معامل الارتباط بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	معامل الارتباط	Zr	قيمة z المحسوبة*				
				دبلوم متوسط	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
دبلوم متوسط	٥٣	٠,٨١**	١,١٢		١,٣٤	١,٦٣	١,٣٥	٠,٠٠
بكالوريوس	١٢٨	٠,٧١**	٠,٨٨			٢,٠٧	٠,٣٤	٠,٩٠
دبلوم عالي	٦	٠,٩٧**	٢,٠٩				٢,١١	١,٥٤
ماجستير	٣٤	٠,٦٧**	٠,٨١					١,٠٠
دكتوراه	١٩	٠,٨١**	١,١٢					

**** دالة عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥).**
*** قيمة (Z) المعيارية (١,٩٦).**

يظهر من جدول (٢٥) أن قيم (Z) المحسوبة لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كانت أعلى من قيمة (Z) المعيارية بين المؤهلات العلمية

(بكالوريوس، دبلوم عالي) لصالح المؤهل العلمي (دبلوم عالي) حيث بلغ معامل الارتباط بين متغيري (التفويض الإداري،الأداء الوظيفي) تبعاً للمؤهل العلمي (دبلوم عالي) (٠,٩٧)، وبين المؤهلات العلمية (دبلوم عالي، ماجستير) لصالح المؤهل العلمي (دبلوم عالي). بالتالي رفض الفرضية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

Ho2-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

Ha2-4 :توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بين (التفويض الإداري والأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة وحساب قيمة (z)المحسوبة بين المتغيرين تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، جدول (٢٦) يوضح ذلك.

الجدول ٢٦. معامل الارتباط بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	معامل الارتباط	Zr	قيمة z المحسوبة*			
				٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر
٥ سنوات فأقل	١٥	٠,٨٦**	١,٢٩		١,٣٩	١,٦٢	٠,٩٩
٦-١٠ سنوات	٥٢	٠,٦٩**	٠,٨٤			٠,٤٠	٠,٨٩
١١-١٥ سنة	٣٩	٠,٦٤**	٠,٧٥				١,٠٩
١٦ سنة فأكثر	١٣٤	٠,٧٦**	٠,٩٩				

**** دالة عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥).**
*** قيمة (Z) المعيارية (١,٩٦).**

يظهر من جدول (٢٦) أن قيم (Z) المحسوبة لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كانت أقل من قيمة (Z) المعيارية، وهذا يدل على عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) لأثر التفـويض الإداري علـى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، بالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

Ho2-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثـر التفـويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمي.

Ha2-5 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (α≤٠,٠٥) لأثـر التفـويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعـزى لمتغيـر المؤهـل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بـين (التفـويض الإداري والأداء الوظيفي) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي وحساب قيمة(z) المحسوبة بين المتغيـرين تبعـاً لمتغير المسمى الوظيفي، جدول (٢٧) يوضح ذلك.

الجدول ٢٧. معامل الارتباط بين التفويض الإداري والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	معامل الارتباط	Zr	قيمة z المحسوبة*			
				مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	رئيس شعبة
مدير	٢٠	٠,٣٢	٠,٣٣		٢,٣٣	٢,٢٨	٢,٣٨
مساعد مدير	٣٣	٠,٧٨**	١,٠٤			٠,٤١	٠,٤٣
رئيس قسم	٧١	٠,٧٤**	٠,٩٥				٠,٠٠
رئيس شعبة	١١٦	٠,٧٤**	٠,٩٥				

**** دالة عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥).**
*** قيمة (Z) المعيارية (١,٩٦).**

يظهر من جدول (٢٧) أن قيم (Z) المحـسوبة لأثـر التفـويض الإداري علـى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كانت أكبر من قيمة (Z) المعيارية بين المسميات الوظيفية (مساعد مدير، مدير) لصالح المسمى الوظيفي (مساعد مدير) حيث بلغ معامـل الارتبـاط بـين مجالين (التفويض الإداري، الأداء الوظيفي) تبعاً للمسمى الوظيفي (مساعد مدير) (٠,٧٨)، وبين

المسميات الوظيفية (رئيس قسم، مدير) لصالح المسمى الوظيفي (رئيس قسم) حيث بلغ معامل الارتباط بين مجالين (التفويض الإداري، الأداء الوظيفي) تبعاً للمسمى الوظيفي (رئيس قسم) (٠,٧٤)، وبين المسميات الوظيفية (رئيس شعبة، مدير) لصالح المسمى الوظيفي (رئيس شعبة) حيث بلغ معامل الارتباط بين (التفويض الإداري، الأداء الوظيفي) تبعاً للمسمى الوظيفي (رئيس شعبة) (٠,٧٤)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، بالتالي رفض الفرضية الفرعية الخامسة. ويفسر ذلك توجه مساعدي المدير ورؤساء الأقسام والشعب نحو قبول التفويض الإداري والقيام بدورهم بمنح الصلاحيات إلى من يليهم في الهرم الوظيفي، في حين تشير هذه النتيجة إلى توجه المديرين إلى الاستئثار بالسلطة والإحجام عن تفويض السلطة إلى العاملين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتوصياتها

بناء على تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات.

٤ -١ نتائج الدراسة:

١ - تبين أن المتوسط العام للتفويض الإداري بلغ (٣,٤٨)، وبدرجة الأهمية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتفويض السلطة (٣,٧٥)، وبدرجة الأهمية مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي للرقابة الإدارية (٣,٦٥)، وبدرجة الأهمية متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي للنمط القيادي (٣,٢٢)، وبدرجة الأهمية متوسطة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاتخاذ القرارات (٣,٣١)، وبدرجة الأهمية متوسطة. أما المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي، فقد بلغ (٣,٥٥)، وبدرجة الأهمية متوسطة.

٢ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال تفويض السلطة في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

٣ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال الرقابة في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

٤ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال النمط القيادي في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

٥ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي من خلال اتخاذ القرارات في مستشفيات القطاع العام في الأردن.

٦ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وكانت الفروق لصالح الأناث.

٧ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير العمر.

٨ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح فئة (دبلوم عالي).

٩ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

١٠ - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤٠,٠٥) لأثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق لصالح فئة (مساعد مدير، ورئيس قسم، ورئيس شعبة).

٤ -٢ توصيات الدراسة:

وبناءا على نتائج الدراسة خلصت الباحثة بعدد من التوصيات وكما يلي:

١ - ضرورة العمل على الاستمرار في تفويض السلطة نظرا لارتباطه الوثيق بالأداء الوظيفي وإسهامه في تحسينه، حيث يخفف الأعباء عن كاهل المدير ويسمح له بالانكباب على المهام الوظيفية الهامة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال منح الصلاحيات بشكل واسع وعدم الاستئثار بها.

٢ - فسح المجال للعناصر النسوية لتبوء المناصب القيادية، من خلال زجها في الدورات التدريبية وذلك لتأهيلهن قبل تسنم المناصب القيادية.

٣ - التركيز على النمط الديمقراطي في القيادة وذلك لأثره على الأداء الوظيفي. إن تبني النمط الديمقراطي يحفز العاملين على الابتكار والإبداع ويطلق قدراتهم وطاقاتهم الكامنة مما يسهم في زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال تأهيل القيادات الإدارية العليا وتغيير اتجاهاتهم، وتشجيعهم على تبني النمط الديمقراطي في القيادة.

٤ - إتباع أسلوب الرقابة الإدارية المرنة، حيث إن تقليل الرقابة ينعكس ايجابيا على الأداء الوظيفي بينما تؤدي الرقابة المتشددة إلى نتائج سلبية تنعكس على الأداء الوظيفي، كما أن درجة التفويض واللامركزية تؤثر في الرقابة، وذلك من خلال الاهتمام بالنتائج النهائية للعمل وعدم التركيز على التفاصيل الدقيقة للأنشطة الإدارية.

٥ - السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومنح الصلاحيات للمساعدين ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية لاتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامهم اليومية. إن تشجيع العاملين على اتخاذ القرارات يؤدي إلى انسيابية العمل وعدم تعطيله، حيث أن استئثار المدير باتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بالعمل يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف انجاز المهام مما تنجم عنه آثار سيئة على الأداء الوظيفي.

٦ - إقامة دورات تدريبية للمدراء لتغيير أسلوبهم في الإدارة والتوجه نحو اللامركزية الادارية في العمل. إن إتباع اللامركزية في الإدارة وتفويض الصلاحيات يسهم في إعطاء القوة للإدارة والعاملين، وذلك من خلال الاستفادة من خبرات ومهارات المديرين في جميع المستويات الإدارية والذين يقومون بدورهم بتوجيه الآخرين بطريقة تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية.

٧ - الأخذ بنظر الاعتبار تمتع المفوض بالمؤهلات والخبرة والمهارات التي تمكنه مـــن القيـــام بالأعباء الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية. ويجب عدم تفويض الصلاحيات إلى الأشخاص الـــذين لا تتناسب قدراتهم مع المهام الموكلة إليهم والذين قد يسيئون استخدام هذه الصلاحيات بشكل يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

٨ - منح الثقة للمساعدين ورؤساء الأقسام والشعب الإدارية، وتعزيز قدراتهم وتأهيلهم، إضـــافة إلى اعتماد الشفافية في توضيح الأهداف وسبل تحقيقها وتوزيع المهام وإسناد المـــسؤوليات، وأنظمة الترقية والمكافآت.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، فتحي (٢٠٠٩)، **مبادئ إدارة الأعمال**، المقرر ١٠١، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

- آثرتون، توني (٢٠٠٠)، **كيف تنمي قدرتك على تفويض الآخرين وتدريبهم** ، ترجمة موسى يونس، عمان: بيت الأفكار الدولية.

- **الاستراتيجية الصحية الوطنية ٢٠٠٦ -٢٠١٠**، وزارة الصحة، المملكة الاردنية الهاشمية.

- الأسدي، سعيد جاسم وإبراهيم، مروان(٢٠٠٣)، **الإرشاد التربوي مفهومه وخصائصه وماهيته.** عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

- الأغبري، عبد الصمد (٢٠٠٣)، تأثير الانجاز الأكاديمي وبعض المتغيرات في الأنماط القيادية لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية - المملكة العربية السعودية، **المجلة التربوية**- جامعة الكويت، (٦٦): ٧-٣٤.

- آل علي، رضا صاحب والموسوي، سنان كاظم (٢٠٠١)، **وظائف الإدارة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة**، (ط١)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- بركات، عبد الله عزت (٢٠٠٧)، مدى إدراك الشركات الأردنية المساهمة العامة لأهمية الرقابة الداخلية، **المجلة العربية للإدارة**، ٢٧، (١)، ٨٩-١١٠.

- برنوطي، سعاد نائف (٢٠٠٥)، **الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال** ، (ط٣)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- البشابشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٢)، العلاقة بين بعض خصائص المعلومات وفاعلية الرقابة الإدارية كما يراها الأفراد العاملين في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، **مؤتة للبحوث والدراسات**، ١٧، (٧)، ١١٧-١٤٨.

- توفيق، جميل أحمد (١٩٩٩)، **أدارة الأعمال -مدخل وظيفي**، القاهرة: الدار الجامعية.

- توفيق، عبد الرحمن(٢٠٠٢)، **منهج المهارات الإدارية: تفويض السلطة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة.

- **جعلوك**، محمد علي عارف (١٩٩٩)، **القادة هل يولدون أم يصنعون**، (ط١)، بيروت: دار الراتب الجامعية.

- الجيوسي، محمد رسلان، وجاد الله، جميلة (٢٠٠٠)، **الإدارة علم وتطبيق** ، (ط١)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- الحوامدة، نضال والتويجر، انس (٢٠٠٥)، اثر القيم الشخـصية والتنظيميـة فـي فاعليـة المديرين، **قاعدة معلومات جامعة اليرموك**، (ISSN (1023- 0165.

- حبيش، فوزي (١٩٩١)، **الإدارة العامة والتنظيم الإداري**، القاهرة: دار النهضة العربية.

- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥)، **القيادة للإدارة الفعالة**، (ط١) عمان: دار الفكر.

- الحلو، ماجد راغب (١٩٩٦)، **علم الإدارة العامة**، الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.

- حمود، خضير كاظم واللوزي، موسى سلامة (٢٠٠٨)، **مبادئ إدارة الأعمال**، (ط١)،عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

- حمودة , عبد الناصر (٢٠٠٥)، **عولمة الوظائف وإدارة التنوع الثقافي,** القاهرة: المنظمـة العربية للتنمية الإدارية.

- خطاب، عايدة سيد ومكاوي، نادية أبو فخره (٢٠٠٠)، **القيـادة الإداريـة الفعالـة** ، كليـة التجارة، جامعة عين شمس.

- الخطيب، أحمد ومعايعة، عادل سالم (٢٠٠٩)، **الإدارة الحديثة - نظريـات واسـتراتيجيات ونماذج حديثة**، (ط١)، عمان: جدارا للكتاب العالمي.

- الدويك، تيسير وآخرون (١٩٩٨)، **الإدارة المدرسية والإدارة التربوية**، (ط٢)، دار الفكـر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان: الأردن.

- ديسلر، جاري (٢٠٠٣)، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمـد عبـد المتعـال، مراجعة عبد المحسن عبد المحسن جودة، الرياض: دار المريخ.

- الزعبي، فايز(١٩٩٥)، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، (ط١)، عمان :دائرة المكتبـة الوطنية.

- زيارة، فريد فهمي (٢٠٠٩)، **وظائف الإدارة**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- سالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد و الدهان، أميمه و مخامرة، محسن (١٩٩٥)، **المفـاهيم الإدارية الحديثة**، (ط٥) عمان: مركز الكتب الأردن.

- السحيمات، ختام عبد الرحيم (٢٠٠٩)، **مفاهيم جديدة في علم الإدارة**، (ط١)، عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

- شريف، علي، سلطان، محمد (١٩٩٨)، **المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة**، الإسـكندرية: الدار الجامعية.

- الشقصي، هلال بن حمد بن عبد الله (٢٠٠٥)، **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على الأداء**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن.

- الشماع، خليل محمد حسن (٢٠٠٤)، **مبادئ الإدارة – مع التركيز على إدارة الأعمال**، (ط٤)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٥)، **نظرية المنظمة**، (ط٢) عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- الشميمري، احمد بن عبد الرحمن وهيجان، عبد الرحمن بن احمد وغنام، بشرى بنت بدير المرسى (٢٠٠٤)، **مبادئ إدارة الأعمال - الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، (ط١)، الرياض: مكتبة العبيكان.

- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣)، **مفاهيم إدارية حديثة**، (ط١)، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

- الطحيح، سالم ومحمد، علي (٢٠٠٣)، العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية، **مجلة الإداري**، ٩٤، ٨١-١٠٧، معهد الإدارة، عمان.

- الظاهر، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩)، **أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة**، (ط١)، عمان: جدارا للكتاب العالمي.

- عباس، علي، (٢٠٠٤)، **أساسيات علم الإدارة**، (ط١)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عبد العزيز، سمير محمد (١٩٩٨)، **الاقتصاد الإداري: مدخل كمي لاتخاذ القرارات في منظمات الأعمال**، (ط٢)، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.

- عبد القادر، محمد احمد (٢٠٠٤)، **الرقابة الإدارية ودورها في الأداء المؤسسي: نحو تطوير نموذج لتحسين الأداء**، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، عمان.

- عبوي، زيد منير(٢٠٠٩)، **إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية**، (ط١)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.

- عبوي، زيد منير (٢٠١٠)، **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، (ط١)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- عبيدات، سليمان (٢٠٠٧)، العلاقة بين نظام الرقابة على الجودة الشاملة وفاعلية هذا النظام: دراسة تحليلية للشركات الأردنية الصناعية المساهمة العامة، **العلوم الإدارية**، ٣٤، (٢)، ٢٢١-٢٣٧.

- العتيبي، صبحي جبر (٢٠٠٥)، **تطور الفكر والأساليب في الإدارة**، (ط١)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- العتيبي، هلا جهاد (٢٠٠٧)، **العلاقة بين الأنماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨)، **القيادة الإدارية**، (ط١)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عربيات، ياسر احمد (٢٠٠٨)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، (ط١)، عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

- عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٢)، النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق وعلاقته بالمناخ التنظيمي، **مجلة جامعة دمشق**، ١٨، (١)، ١٦٩-٢٠٩.

- العميان، محمود سلمان (٢٠١٠)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (ط٥)، عمان: دار وائل.

- عواد، عدنان سليمان (٢٠٠٨)، **درجة ممارسة القادة الإداريين التربويين للسلوك الإداري البيروقراطي وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن.

- العواوودة ، عاطف محمد فالح وياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٩)، العوامل المؤثرة في نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، **العلوم الإدارية**، ٣٦، (٢)، ٢٧٥-٢٩٥.

- الغزو، فاتن عوض (٢٠١٠)، **القيادة والإشراف الإداري**، (ط١)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- الغمري ، إبراهيم (١٩٩٥)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية .

- الفاعوري، محمد عيسى (٢٠٠٨)، **الإدارة بالرقابة** ، (ط١)، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

- القبيلات، حمدي (١٩٩٧)، **الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- قرنفل، نبيل محيي الدين (٢٠٠٧)، **الإدارة الصحية**، بيروت: المكتب الإقليمي لمنظمة الصحة العالمية لشرق المتوسط.

- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣)، اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، **مجلة الإدارة العامة**، ٤٣، (٢)، ٢٥٩ - ٣٠٤.

- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٩)، **مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف**، (ط٤)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- القضاة، حسن صالح سليمان (٢٠٠٨)، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الصحة الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، ٢٨، (٢)، ١١ - ١٤٣.

- كلالدة، ظاهر محمود (٢٠٠٢)، **القيادة الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- كلالدة، ظاهر محمود (١٩٩٧)، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- كنعان، نواف (٢٠٠٧)، **اتخاذ القرارات الإدارية - بين النظرية والتطبيق**، (ط١)، الإصدار السابع، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- محمد، موفق حديد (٢٠١٠)، **المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال**، (ط١)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- المحاسنة، محمد عبد الرحيم (٢٠٠٥)، اثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، ١، (١)، ٧٨-١٠٠.

- المصري، أحمد محمد (٢٠٠٤)، **التخطيط والمراقبة الإدارية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

- المطيري، سعود سليم (٢٠٠٧)، **أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- المعاني، أيمن عودة، واخو رشيدة، عبد الحكيم (٢٠٠٩)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، ٥،(٢)، ٢٣٤-٢٥٩.

- المعاني، أيمن عودة (٢٠٠٩)، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، ٥، (٣)، ٣٧١-٤٠٢.

- منصور، علي محمد (١٩٩٩)، **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، (ط١)**، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- ناجي، بسام حسن (٢٠٠٥)، **درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

- ألنعيمي، صلاح عبد القادر (٢٠٠٨)، **الإدارة** ، الطبعة العربية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- هافارد، بوب (٢٠٠١)، **نحو النجاح – كيف تقيم أداء موظفيك، (ط١)** ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

- هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠١)، **مهارات التفويض الفعال**، القاهرة: دار الكتب.

- **وزارة الصحة الأردنية**، ٢٠١٠.

- ويتون، دافيد، وكاميرون، تيم (٢٠٠١)، **الإدارة والقيادة - العلاقات - التفاعل الايجابي**، تعريب محمد محمود عبد العليم، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

- Alexander, Diane M, (2006), **How do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee, Attitudes, Effectiveness And Performance?**, Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series, University of Rhode Island.

- Brown, D.R & Harvey, D (2006), **An Experiential Approach to Organization Development**, (7th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA.

- Cont, Walter Alberto (2006), **Essays on Contract Design: Delegation and Agency Problems, and Monitoring under Collusion**, Dissertation Abstracts PhD, University of California, Los Angeles.

- Currie, David, Levine, Paul & Rickman, Neil (1999), **Delegation and the Ratchet Effect: Should Regulators be Pro-Industry**, Centre for economy policy research, Discussion Paper No. 24.

- Daft, R.L (2007), **Understanding the Theory and Design of Organization**, International student edition, Thomson South-Western, USA.

- Daft, R.L (2008), **The leadership Experience** (4th ed), Thomson South-Western, USA.

- Druckman, Daniel, Singer, J.E & Cot, H.V (1997), **Enhancing Organizational Performance**, National Academy Press, USA.

- Erbas, Bahar, Celikkol, Erbas & Congz 2, (2004). Employee Incentive mechanism Design for Technology firm. **Journal of Integrated Design and Process Science,** 8, (1), 91.

- Ishaq, Hafiz Muhammad, Iqbal, Muhammad Zahid & Zaheer Arshad (2009), **European Journal of Social Sciences**, 10, (3).

- Jones, G.R (2007), **Organization Theory, Design, and Change**, (5th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- Karen, M. D (2000), **The Intuitive Principal: A Guide to leadership**, Chicago, USA.

- Lena, Carrie R., (2004). Predictors and Consequences of Delegation, **The Academy of Management Journal**, 29, (5), 754-774.

- Müller,V.D (2008), **Job Design and Employees Well-Being and Performance**, Scientific Publishing House, Germany.

- Robbins, S.P & Coulter, M (2007), **Management**, (9th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- Robbins, S.P & Judge, T.A (2007), **Organizational Behavior**, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- Rowe, W. Glenn (2007), **Case in Leadership**, A sage publication series, The University of Western Ontario.

- Sim, Khim (1996), **The Role of Management Control System to Promote Performance Improvement in an Environment of Continuous Improvement**: An Empirical Analysis, Dissertation Abstract PhD, Drexel University.

- Schermerhorn, John, R (1999), **Management**, (6th ed.), New York, John Wiley & Sons, Inc.

- Stolovitch, Harlod (2004), Incentives, Motivation and workplace performance: Research and best practices, **Journal of Managing Training and Development**, 4, (9), 1-12.

- Sulaiman, Ramzi & Fischer, Ilan, (2004), When One Decides For Many: The effect of delegation methods on cooperation in simulated inter-group conflicts, **Journal of Artificial Societies and Social Simulation**, 3, (4), 112-120.

الملحق (١)

استبانة الدراسة

حول

"التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن: دراسة تحليلية"

أختي الكريمة، أخي الكريم .....

بعد التحية والاحترام,

أضع بين يدي سعادتكم استبانة دراسة بعنوان "التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مستشفيات القطاع العام في الأردن"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في الجامعة الأردنية. راجين تعاونكم في الإجابة عن فقرات الاستبانة، وذلك خدمة للبحث العلمي. ونحيطكم علماً بأن كافة البيانات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

نجوى باقر العاني

أولاً: البيانات الديموغرافية والوظيفية:

يرجى وضع علامة (✓) أمام المربع الذي يناسبك:

١. النوع الاجتماعي:

ذكر ☐ أنثى ☐

٢. العمر:

٢٠-٢٥ سنة ☐ ٢٦-٣٥ سنة ☐

٣٦-٤٥ سنة ☐ ٤٦ سنة فأكثر ☐

٣. المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐

دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤. عدد سنوات الخبرة:

٥ سنوات فاقل ☐ ٦-١٠ سنوات ☐

١١-١٥ سنة ☐ ١٦سنة فأكثر ☐

٥. المسمى الوظيفي

مدير ☐ مساعد مدير ☐

رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐

ثانيا: الفقرات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة (تفويض السلطة، الرقابة الإدارية، النمط القيادي، اتخاذ القرارات)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي).

يرجى وضع إشارة (✓) حسب درجة موافقتك على الفقرات التالية:

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: تفويض السلطة						
١	يمنح المدير الصلاحيات للبت في القضايا التي تقع في نطاق اختصاصه					
٢	يفوض المدير مساعديه صلاحية التوقيع					
٣	يتم تفويض الصلاحيات للعاملين حسب حاجة العمل					
٤	توجد معايير لتفويض السلطة للعاملين					
٥	يتم توفير التسهيلات المناسبة للمفوض إليهم في انجاز مهامهم					
٦	يزداد التفويض مع ازدياد عدد العاملين					
ثانياً: الرقابة الإدارية						
٧	يمتاز النظام الرقابي المستخدم بالمرونة للتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية					
٨	تقوم الإدارة بتصحيح الانحرافات عن الخطط الموضوعة					
٩	تشجع الإدارة العاملين على تبني أسلوب الرقابة الذاتية في العمل					
١٠	تعتمد الإدارة معايير علمية لرقابة أداء العاملين					
١١	تقوم الإدارة بممارسة الرقابة على أساس النتائج النهائية للعمل					
ثالثاً: النمط القيادي						
١٢	يقوم المدير بإصدار الأوامر وإجبار العاملين على تنفيذها					
١٣	يلجا المدير إلى أسلوب التهديد وفرض العقوبات على العاملين لتنفيذ أوامره					
١٤	يرفض المدير تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١٥	يستخدم المدير أسلوب التحفيز بدلاً من استخدام سلطته الرسمية لدفع العاملين إلى انجاز العمل					
١٦	يقوم المدير بالتشاور مع العاملين حول مهام العمل					
١٧	يركز المدير على العلاقات الإنسانية ويسود جو من الألفة في علاقته بالعاملين من اجل تحقيق الأهداف					
١٨	يقوم المدير بتفويض جميع صلاحياته إلى المرؤوسين					
١٩	يفسح المدير للعاملين المجال لتحديد الأهداف بحرية واختيار طرق تنفيذها					
٢٠	يترك المدير للعاملين الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات الإدارية					
رابعاً: اتخاذ القرارات						
٢١	يزداد عدد القرارات الإدارية المتخذة في المستويات الدنيا في المستشفى					
٢٢	تزداد أهمية القرارات كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا في المستشفى					
٢٣	يقوم العاملون باتخاذ القرارات التي تخص مشاكل العمل اليومية دون الرجوع إلى الإدارة العليا في ضوء الصلاحيات المخولة لهم					
٢٤	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الإدارية					
٢٥	تستعين الإدارة العليا بآراء ذوي الخبرة عند اتخاذ القرارات الإدارية					
٢٦	يأخذ المدير بنظر الاعتبار ردود فعل المرؤوسين عند اتخاذ القرارات الإدارية					
خامساً: الأداء الوظيفي						
٢٧	يتم الاستعانة بنظم تكنولوجيا المعلومات لانجاز المهام الخاصة بالمستشفى					
٢٨	يتم انجاز المهام الإدارية وفق جدول زمني محدد					
٢٩	يكافأ الموظف عند حسن استخدامه موارد المستشفى					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٣٠	تشجع الإدارة العاملين على ابتكار طرق جديدة في العمل					
٣١	تحرص الإدارة على التزام العاملين بانجاز المهام وفقا للخطط الموضوعة					
٣٢	تستخدم مقاييس الأداء لتزويد العاملين بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم					
٣٣	يتم تحفيز العاملين لبذل أقصى جهودهم في تحقيق الأهداف					
٣٤	تستخدم الإدارة بالأهداف في تحقيق أهداف المستشفى					
٣٥	تشجع الإدارة العاملين على اكتساب المهارات العلمية المختلفة					
٣٦	يؤدي الموظف عمله بنفس مستوى الجودة عند زيادة حجم العمل					

١ - ما هي المعوقات التي تؤثر على عملية التفويض الإداري برأيك؟

....
....
....
....

٢ - كيف يمكن العمل على مواجهة ذلك؟

....
....
....
....

الملحق (٢)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	اللقب العلمي	الجامعة
١	د. شوقي ناجي جواد	أستاذ	عمان العربية
٢	د. قحطان عبد سعيد السامرائي	أستاذ	عمان العربية
٣	د. ربحي الحسن	أستاذ مشارك	الأردنية
٤	د. صباح محمد موسى	أستاذ مشارك	عمان العربية
٥	د. محمد فالح الحنيطي	أستاذ مشارك	الأردنية
٦	د. مروان محمد عبد النسور	أستاذ مشارك	البلقاء التطبيقية
٧	د. مزهر شعبان العاني	أستاذ مشارك	عمان العربية
٨	د. أكرم ألمشايخي	أستاذ مساعد	عمان العربية
٩	د. رولا الضامن	أستاذ مساعد	عمان العربية
١٠	د. غسان عيسى العمري	أستاذ مساعد	عمان العربية

ADMINISTRATIVE DELEGATION AND ITS EFFECT ON JOB PERFORMANCE IN THE PUBLIC HOSPITALS IN JORDAN: ANALYTICAL STUDY

By

Najwa Baqer Al-Ani

Supervisor

Dr. Musa Salamah Lozi, Prof.

ABSTRACT

The Study aimed at identifying the reality and effect of administrative delegation through its four variables (delegation of authority, control, leadership style & decision- making) on job performance in the public hospitals in Jordan; and identifying whether there are statistically significant differences of the opinions of managers regarding the effect of administrative delegation on job performance due to demographic variables (gender, age, education, experience and job title).

The study has used the statistic methods to analyze the study data; and Pearson correlation for the relation between independent and dependent variables; and simple and multiple regression analysis to measure the effect of independent variables on dependent variables; and (Z) test to measure the effect of demographic variables on the relation between independent and dependent variables.

The research population consisted of all managers, assistants and staff in supervisory positions in the public hospitals in Jordan which are (29) hospitals distributed to all governorates of the kingdom, the sample included all the population of the study due to the small size of the population, the sample size consisted of (304) persons.

A questionnaire which was verified as valid and reliable has been developed in order to achieve the objectives of the study.

The study has concluded with the following:-

1- There is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of administrative delegation on job performance, through the delegation of authority, control, leadership style and decision-making in the public hospitals in Jordan.

2- There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of the effect of administrative delegation on job performance due to the variable of gender, education and job title.

3- There are no statistically significant differences at the level of significance level ($\alpha \leq 0.05$) of the effect of administrative delegation on job performance due to the variable of age and experience.

The researcher has recommended the following according to the conclusion of the study:

1. Focusing on the democratic leadership style, for its effect on job performance. This style is regarded as one of the best styles of leadership, whereas it stimulates employees to innovation, consequently it contributes to increase productivity.
2. Adopting the style of flexible administrative control in order to adapt to internal changes in organization and external changes in environment.
3. Allowing workers to participate in administrative decision- making and delegating authorities to assistants; heads of administrative departments and divisions to make decisions regarding their daily tasks, as work is delayed when decision-making is restricted to managers.
4. Conducting training courses for managers to change their methods in administration and moving towards decentralization.
5. Taking into consideration that the authorized person should be qualified with experience and skills that make him eligible to carry out the assigned tasks efficiently and effectively.